

ISSN: 1984-7297

Journal of Management Analysis  
v.3 n. 1/2 janeiro/dezembro 2014

Edição comemorativa

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

 Unichristus

## CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha

**Reitor** / *Rector*

**Comitê de Política Editorial** / *Editorial Policy Committee*

Estevão Lima de Carvalho Rocha

**Pró-Reitor e Diretor do Comitê** / *Provost and Director of the Committee*

Eleazar de Castro Ribeiro

**Coordenador do Curso de Administração** / *Administration Course Coordinator*

Ellen Campos Sousa Gordiano

**Coordenadora de Pesquisa e Monitoria** / *Research and Monitoring Coordinator*

Laodicéia Amorim Weersma

**Docente** / *Teacher*

Francisco Sérgio Sousa de Araujo

**Docente** / *Teacher*

Laodicéia Amorim Weersma

**Editores-Chefe** / *Chief Editor*

## Conselho Editorial / Editorial Board

Ana Augusta Ferreira de Freitas, UECE, CE, **Brasil**

Ana Shirley de França Moraes, ESTÁCIO, RJ, **Brasil**

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, **Portugal**

Christiano Melo Reinaldo, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Danielle Batista Coimbra, UNIFOR, CE, **Brasil**

Diogo Zapparoli Manenti, Fac. Murialdo, RS, **Brasil**

Dominique B. Fernandez, IPAG / CRET-LOG, **França**

Eleazar de Castro Ribeiro, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Ellen Campos S. Gordiano, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Elvisnei Camargo Conceição, PUC, RS, **Brasil**

Estevão L. de Carvalho Rocha, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Felipe Zambaldi, FGV-EAESP, SP, **Brasil**

Francisco Roberto Pinto, UECE, CE, **Brasil**

Francisco Sérgio S. de Araujo, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Gelso Pedrosi Filho, UFRR, RR, **Brasil**

Henrique Jorge A. Holanda, UERN, RN, **Brasil**

José de Souza Neto, ESTÁCIO, CE, **Brasil**

Julio Cezar Alves Thomaz, BM&Fbovespa, RJ, **Brasil**

Laodicéia Amorim Weersma, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Larisse Oliveira Costa, IPAG / CRET-LOG, **França**

Lydia Maria Pinto Brito, UNP, RN, **Brasil**

Maria Bernadette F. Amora Silva, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Mario A. G. Augusto, Universidade de Coimbra, **Portugal**

Menno Rutger Weersma, UFC, CE, **Brasil**

Nicole Albuquerque V. Soares, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

Sarah Camargo Campos, UNICHRISTUS, CE, **Brasil**

## Editoração / Publishing

Francisco Sérgio Sousa de Araujo

**Revisão Técnica de Linguagem** / *Technical Language Revision*

Edson Alencar

**Tradução e Revisão de Inglês** / *Translation and English Language Revision*

Patrícia Vieira Costa

Tusnela Barbosa

**Normalização** / *Normalization*

Agencia Studio

**Capa** / *Cover Design*

Gráfica e Editora LCR Ltda.

**Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores.

Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

## Revista Gestão em Análise – ReGeA

*Journal of Management Analysis*

Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil

CEP: 60160-230 Fone: 55 85 34575300

E-mail: [revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br)

## Acesso online / online access

<http://portaldervistas.fchristus.edu.br>

## Versão Impressa / Printed Version

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres

CEP 60135-460 - Fortaleza – Ceará

Fone: 55 85 3105.7900

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br)

e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos



Publicação Semestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

**PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

*Journal of Management Analysis*

Fortaleza



ISSN 1984-7297

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 3	n. 1/2	p. 1-138	jan./dez. 2014
----------------	-----------	------	--------	----------	----------------

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 3, no. 1/2 (jan./dez.2014) - Fortaleza : Unichristus, 2014.

Semestral

ISSN 1984-7297

1. Administração – Periódicos 2. Ciências Contábeis – Periódicos  
I. Centro Universitário Christus – Unichristus.

CDD 658

## SUMÁRIO / CONTENTS

**Editorial** ..... 5-10

### Artigos / Articles

**Metodologia para seleção dos fatores determinantes da capacidade inovativa empresarial: um estudo a partir do setor de vestuário do Ceará** = *A methodology for the selection of the determining factors of the innovative managerial capacity: a study carried out based upon the garment industry of the state of Ceará*  
Menno Rutger Weersma e Laodicéia Amorim Weersma ..... 11-30

**Oportunidade ou Necessidade? Um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico** = *Opportunity or Necessity? A study of the impact of entrepreneurship on economic development*  
Estevão Lima de Carvalho Rocha ..... 31-46

**Novos formatos organizacionais na administração pública: o caso das organizações militares prestadoras de serviço** = *New organizational formats in public administration: the case of the military organizations that work as service providers*  
Renato Santiago Quintal, Ma. Fátima Bandeira dos Santos, Esdras Carlos de Santana, Jorge Luiz Tesch Santos e Marcos dos Santos ..... 47-59

**Comportamento do consumidor em mercados formais e informais: valores de compra hedônico e utilitário** = *The behavior of the consumer in the informal markets: the values of the hedonic and utilitarian purchases*  
Felipe Gerhard, Lucas Lopes Ferreira de Souza, Thiago Matheus de Paula Sousa e Verónica Peñaloza ..... 60-77

**Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição: relação fornecedor local / grande distribuição** = *An analysis of the satisfaction of the actors of the channel of distribution: the relation of the local suppliers /broad distribution*  
Larisse Oliveira Costa e Dominique Bonet Fernandez ..... 78-92

**Metodologia científica no curso de administração: uma nova perspectiva didática** = *Scientific methodology in the course of administration: a new didactic perspective*  
Maria Aline Barbosa de Freitas e Ana Vlândia Cabral Sobral ..... 93-103

**A motivação no ensino superior: um estudo com alunos dos cursos de administração e direito** = *Motivation in university courses: a study with the students of the courses of management and law*  
Thalita Lima Ferreira da Silva, Iago Pessoa Mascarenhas, Caio Pinheiro de Medeiros e Ellen Campos Sousa ..... 104-113

**Caso de Ensino / Case Study**

**Oportunidade de negócio que vem do lixo: caso Branca Recicláveis = Business opportunity in waste recycling: the case of Branca Recicláveis**

Fernanda Raquel Gadelha, Raphael de Jesus Campos de Andrade e

Laodicéia Amorim Weersma ..... 114-127

**Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2014 / Nominata peer review**

*panel in 2014* ..... 128-129

**Linha Editorial / Editorial Line** ..... 130-133

**Instruções aos Autores / Instructions for Authors** ..... 134-137

## EDITORIAL

A ciência, em amplitude e diversidade, torna-se um fator subjacente e propulsor do conhecimento humano, inerente ao desenvolvimento do ambiente sociotécnico em que atuam as organizações. Fazer ciência, então, revela-se um desafio de concretude contemporânea que precisa ser consolidado por as Instituições de Ensino Superior (IES).

Para tanto, a promoção da pesquisa científica e sua consequente comunicação devem constar como pilar da missão das IES. À luz dessa perspectiva, é relevante considerar como não suficiente ter a publicação em forma de revista ou em outro meio de comunicação, mas é fundamental, conforme orienta o Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, levar aos leitores o conhecimento novo e relevante dentro da área temática, com transparência, ao oferecer a possibilidade de acompanhamento pelas partes envolvidas e, mantendo, sobretudo, a tempestividade.

No Brasil, esses fatores tornam-se ainda mais desafiadores para as IES, tendo em vista o *ranking* imposto quanto à avaliação dos periódicos, fazendo emergir questões como fator de impacto e número de citações. Tais questões tendem a concentrar as melhores pesquisas, os pesquisadores e avaliadores em publicações já credenciadas nesses parâmetros da cienciometria, gerando, assim, assimetrias e lacunas imensuráveis ao desenvolvimento da pesquisa nacional.

Diante dessas considerações, podemos dizer, *a priori*, que vencemos tais desafios e, por vencê-los, apresentamos,

com imensa satisfação, a consolidação da Revista Gestão em Análise (ReGeA) em seu terceiro volume. É importante destacar que a realização desse trabalho, superando as dificuldades apresentadas, é, em grande parte, fruto de uma forte determinação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Unichristus que, em sintonia com a Coordenação Geral do Curso de Administração, somou esforços, alinhou competências e apoiou esse projeto.

Na oportunidade, foi implantado o processo de avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, mantendo o compromisso com a missão estabelecida – publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral.

A partir dessa edição, o periódico passou a ser semestral, contando em sua composição com artigos científicos e, de forma inovadora, de casos de ensino, com ênfase no empreendedorismo regional sob o olhar global. É uma edição comemorativa que marca os 20 anos do início das atividades da Unichristus, em conjunto com a obtenção do conceito 4 (quatro) no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Essa pontuação pôs o curso de Administração da Unichristus em primeiro lugar entre as IES particulares do Ceará.

Na primeira parte da revista, publicamos sete artigos, a começar pelo trabalho que ganhou o prêmio de melhor artigo na

área de Gestão de Informação e Tecnologia no Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração [XXIV – ENANGRAD] de 2013. O artigo versa sobre a metodologia de identificação de Fatores Críticos de Sucesso, constituindo-se em um dos temas centrais para a efetividade da gestão por ser capaz de replicação por parte de gestores organizacionais, proporcionando o alargamento da inteligência empresarial e subsídios à gestão das capacidades em torno da obtenção de competitividade.

A composição dessa edição comemorativa nos permitiu, ainda, a publicação de algumas pesquisas de docentes e discentes da Instituição, em âmbito endógeno, como é o caso do artigo intitulado “*Oportunidade ou Necessidade? Um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico*”. A pesquisa lida com a razão entre as taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade, divulgadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O terceiro artigo tem por objetivo examinar a sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS), propondo ações para o aperfeiçoamento do modelo de gestão dessas organizações, de forma a contornar os óbices que inviabilizam a autonomia prevista na Lei nº 9.724/1998, considerando o contexto de ampliação qualitativa e quantitativa dos meios navais e aeronavais e as necessidades advindas da formulação da Estratégia Nacional de Defesa.

Na sequência, são trazidos os artigos: “*Comportamento do consumidor em mercados formais e informais: valores de compra hedônico e utilitário*”, em cujo

estudo são examinados e comparados os valores de compra dos consumidores de ambos os ambientes, mediante a aplicação de *survey* junto a um total de 528 indivíduos; “*Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição: relação fornecedor local – grande distribuição*” é uma pesquisa que analisa a satisfação entre os membros do canal de distribuição de alimentos, em especial os fornecedores localizados na cidade de Fortaleza e as grandes redes varejistas do Brasil, a fim de identificar se existe satisfação nesta relação; “*Metodologia científica no curso de Administração: uma nova perspectiva didática*” é matéria cujos autores expõem a verificação da eficácia dos métodos de ensino utilizados na disciplina de metodologia científica em um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Fortaleza.

Integra o final da seção de artigos, a pesquisa que traz discussão sobre a temática da motivação no ensino superior, retratando o trabalho que, em 2014, obteve o primeiro lugar no XI Encontro de Iniciação à Pesquisa e à Docência do Curso de Administração da Unichristus.

Ademais, complementa essa edição o caso de ensino pautado em uma empresa cearense, a Branca Recicláveis, cujas atividades principais são a compra e a venda de resíduos sólidos para reciclagem. Os autores focam as abordagens no trato da relação entre a regulamentação ambiental e a firma. A primeira destaca a existência de um trade-off entre os benefícios sociais decorrentes de uma maior preservação ambiental e a elevação dos custos privados do setor produtivo, a elevação de preços e a resultante redução da competitividade. A segunda flexibiliza esse trade-off e argumenta que as firmas podem responder às restrições decorrentes da regulamentação

ambiental com inovações, melhorando a competitividade. Sob esse olhar, o caso de ensino conduz à discussão de quais são as experiências e características da empresa e como ela se diferencia e inova (ou não) em um mercado regulamentado, em expansão, hipercompetitivo e associado a condições extremas.

Eis aqui a nossa edição comemorativa.  
Brindem conosco.  
Tenham uma boa leitura!

Laodicéia Amorim Weersma  
EDITORA-CHEFE

## EDITORIAL

Science, in breadth and diversity, is a driving force of human knowledge inherent to the development of socio-technical environment where organizations operate. Practicing science therefore proves to be a challenge for contemporary concreteness that needs to be consolidated by Higher Education Institutions (IES, in the Portuguese abbreviation).

For that matter, the promotion of scientific research and its subsequent communication must be a pillar of the mission of the IES. In this perspective it is essential to consider that the sole publication of a journal, in a printed version or distributed by other means of communication, is not sufficient, but that it's fundamental, as the Handbook of Good Practices of Scientific Publication of the National Association of Post-Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD) suggests, to offer to the readers new and relevant knowledge in their subject area, with transparency and the possibility of monitoring by the involved parties and, maintaining, above all, tempestivity.

In Brazil, these factors become even more challenging for the IES (in the Brazilian abbreviation) because of the evaluation of the journals and their ranking by indexes based on assessments which brings up the impact of the number of citations of an article. In this way certain publications already accredited according to these parameters tend to concentrate the best research, their researchers and evaluators thus generating asymmetries and immeasurable gaps in the development of national research.

Given these considerations, we can

say a priori that we have overcome these challenges successfully, and with great satisfaction, thus consolidating the Journal of Management Analysis (ReGeA, in the Portuguese abbreviation) in its third volume. It's important to point out that in order to achieve this goal, we had to overcome many difficulties, which was made possible by the strong determination of the Dean of Planning and Administration of Unichristus, who, in line with the General Coordination of the Course of Administration, joined forces, lined up skills and fully supported this project.

During the process, was implemented the methodology of peer review, through a blind review system, maintaining the commitment with the established mission - publishing the results of scientific research with the purpose of promoting and disseminating knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and oriented towards the innovation of knowledge in the academic community and the society in general.

As of this edition, the journal will be biannual, and it will be composed of scientific articles and, in an innovative way, of case studies with an emphasis on regional entrepreneurship but with a global vision.

This is a commemorative edition which marks the 20th anniversary of the beginning of the activities of Unichristus, together with the celebration of attainment of the concept four (4) in the National Exam for the Assessment of Student Performance (ENADE, in the Portuguese abbreviation), which is part of the National System of Higher Education Evaluation (SINAES, in

the Portuguese abbreviation). This score placed the Course of Administration of Unichristus in first position among the private IES in Ceará.

The first part of the Journal contains seven articles, starting with the article that won the award for best article in Information and Technology Management at the National Meeting of Management of Undergraduate Courses [XXIV – ENANGRAD, in the Portuguese abbreviation] in 2013. This article treats about the methodology to identify the Critical Success Factors, which is one of the central themes for the effectiveness of management due to its potentiality of replication by organizational managers, broadening the business intelligence and offering the conditions to the management to endow the capacities of the firm in order to obtain competitiveness.

The composition of this commemorative edition allowed us also to publish some research of teachers and students of the institution in endogenous context, as it is the case of the article entitled “Opportunity or Necessity? A study of the impact of entrepreneurship on economic development”. This research deals with the ratio between the rates of entrepreneurship by opportunity and necessity, as released by the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), and the Human Development Index (HDI) from the United Nations Development Programme (UNDP).

The third article aims at examining the system of Military Organizations Service Providers (OMPS, in the Portuguese abbreviation), proposing actions to improve the management models of these organizations in order to bypass the obstacles that prevent the autonomy provided by Law No. 9,724 / 1998,

considering the qualitative and quantitative expansion in the context of marine and naval means and the needs that arise from the formulation of a National Defense Strategy.

The following articles are “Consumer Behavior in Formal and Informal Markets: Hedonic Buying and Utility buying”; In this article are examined and compared the values of purchase by consumers of the two environments through a survey which was applied to a total of 528 individuals; Another article “Analysis of Satisfaction of Distribution Channel Actors: Local Supplier Relationship - Great Distribution” is a survey that examines satisfaction among members of a food distribution channel, especially the suppliers located in the city of Fortaleza and large retail chains in Brazil, in order to identify whether there is a satisfying relationship;

“Scientific Methodology in the Course of Administration: A New Perspective Didactics” presents a matter in which the authors expose the effectiveness of the didactic methods used in the discipline named scientific methodology of the Administration Course of a higher education institution in the city of Fortaleza.

The final article of this section is a research that brings a discussion on the topic of motivation in higher education, depicting the work that in 2014 obtained the first the place in the XI Meeting of Initiation of Research and Teaching of the Administration Course of Unichristus.

Closing this edition, there is the didactic case of a company in Ceará, named “Branca Recicláveis”, whose main activities are the purchase and sale of solid waste for recycling. The authors focus on approaches about the relation between the environmental regulations and the firm.

The first approach highlights the existence of a trade-off between social benefits that arise from the increasing environmental preservation and the private costs elevation of the productive sector, the higher prices and the resulting reduction in competitiveness. The second approach makes this trade-off more flexible and presents arguments which state that the firm can respond to the constraints deriving from environmental regulations with innovations, improving competitiveness. From this viewpoint, the case leads to the discussion about the experiences and characteristics of the firm and how it differentiates and innovates (or not) in a regulated market that is expanding, hypercompetitive and associated with extreme conditions.

This is our commemorative edition.

Celebrate with us.

Enjoy your reading!

Laodicéia Amorim Weersma  
CHIEF EDITOR

doi:10.12662/2359-618xregea.v3i1/2.p11-30.2014

## ARTIGOS

### METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DOS FATORES DETERMINANTES DA CAPACIDADE INOVATIVA EMPRESARIAL: UM ESTUDO A PARTIR DO SETOR DE VESTUÁRIO DO CEARÁ.<sup>1</sup>

#### RESUMO

Em ambientes concorrenciais, o mercado passa a ser um *locus* de seleção de empresas, impondo a adoção de estratégias competitivas que promovam inovação. Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo desenvolver uma metodologia de seleção dos determinantes da capacidade inovativa empresarial. Tem-se como objetivos específicos identificar os fatores internos e os fatores externos à empresa que contribuem em sua capacidade inovativa. Utiliza-se da pesquisa descritiva mediante *survey* junto às empresas do setor de vestuário do Estado do Ceará. Os resultados evidenciam a importância da seleção dos determinantes da capacidade inovativa, no sentido de fornecer informações que possam subsidiar a gestão estratégica de forma acessível a seus gestores. A pesquisa permitiu identificar os fatores determinantes da capacidade inovativa: aquisição de máquinas e equipamentos; introdução das inovações tecnológicas no mercado; marcas; tempo de liderança sobre os competidores; e financiamento exclusivo para a compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar.

Menno Rutger Weersma  
Mestrando em Administração  
- UFC - Fortaleza-CE-BR <  
mweersma@hotmail.com>

Laodicéia Amorim  
Weersma  
Doutoranda em Gestão  
de Empresas e Inovação -  
Universidade de Coimbra  
- Portugal e professora da  
Unichristus - Fortaleza-CE-  
BR <laoweersma@gmail.  
com>

**Palavras-chave:** Inovação. Capacidade inovativa. Setor de vestuário.

#### 1 INTRODUÇÃO

As economias globais têm vivenciado profundas transformações advindas, em grande parte, da internacionalização dos mercados e dos avanços tecnológicos. Esse ambiente gera incertezas e intensificação da concorrência nos diversos níveis, tanto entre nações como no âmbito empresarial.

No que se refere à concorrência entre as empresas, pode-se dizer que ela exerce pressão nas organizações, no sentido de adotar novos modelos de gestão e buscar estratégias competitivas adequadas aos mercados em que atuam (TIGRE, 2006). Nesse contexto, a importância da inovação é destacada como um caminho apropriado na busca do desempenho superior. Diversos autores como Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2003) argumentam que a inovação é vista como um dos mais importantes fatores determinantes da competitividade das organizações.

Davila, Epstein e Shelton (2007) acrescentam que a inovação deve ser alinhada à estratégia da empresa, pois, dessa forma, a inovação pode garantir o desenvolvimento sustentado. Os autores ainda sugerem que a capacidade de inovar é influenciada por um conjunto de fatores, de caráter interno e externo à empresa, que facilitam suas estratégias de inovação.

Assim, um maior conhecimento sobre a capacidade inovativa e seus fatores determinantes é essencial. Moreira e Queiroz (2007) afirmam que o entendimento da capacidade inovativa nas empresas é limitado e que as pesquisas têm apresentado resultados pouco conclusivos.

Na tentativa de suprir as deficiências acerca do conhecimento sobre a inovação, organismos de ciência e tecnologia passaram a pesquisar a inovação, a exemplo da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento que elaborou o Manual de Oslo (OCED, 2005) e, no Brasil, a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Contudo, estes organismos, apesar de oferecerem procedimentos básicos para interpretar a inovação tecnológica, pre-

cisam ampliar o debate acerca do assunto (HAYASHI et al., 2006), tendo em vista que as informações, em grande parte, não estão disponíveis ao público, ou estão apresentadas de forma condensada, o que gera uma restrição ao acesso aos dados, fato que contribui para dificultar a gestão eficaz da inovação empresarial.

Corroborando com essa perspectiva, Scherer e Carlomagno (2009) argumentam que os executivos sabem da imperiosa necessidade de adotar a inovação como estratégia, mas reconhecem faltar a eles o conhecimento das ferramentas e das técnicas que permitam colocar a teoria em prática. Segundo os autores, as empresas não adotam práticas consistentes de inovação, faltando-lhes informações para compreender, gerir e medir o processo de inovação.

Torna-se, portanto, evidente a orientação para estudos sobre a capacidade inovativa e seus fatores determinantes para um melhor entendimento do próprio processo de inovação nas empresas (SBRAGIA; KRUGLIANSKAS; ARANGO-ALZATE, 2001). Em vista ao exposto, formula-se o problema de pesquisa: Como identificar os fatores determinantes da capacidade inovativa das empresas do setor vestuário do Ceará?

Para responder ao problema de pesquisa, desenvolve-se o presente estudo com o objetivo geral de desenvolver uma metodologia de seleção dos determinantes da capacidade inovativa empresarial a partir das orientações da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008), tendo como ambiente de estudo o setor de vestuário do Estado do Ceará. Na consecução desse objetivo, tem-se como objetivos específicos:

- a) identificar os fatores internos inerentes à empresa para a obtenção de capacidade inovativa e;
- b) identificar os fatores externos à

empresa que contribuem em sua capacidade inovativa.

Para tanto, utiliza-se da metodologia com base em pesquisa descritiva desenvolvida em duas fases. Primeiramente, tem-se a pesquisa bibliográfica que proporciona o arcabouço teórico para a identificação dos possíveis fatores determinantes da capacidade inovativa e, em seguida, tem-se a pesquisa empírica mediante *survey* com aplicação de questionário junto às empresas do setor vestuário do Estado do Ceará. O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na pesquisa bibliográfica e nas orientações da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008). Os questionários foram aplicados no mês de maio do ano 2012.

É importante destacar que o trabalho tem sua relevância justificada diante da importância em ampliar os conhecimentos acerca da capacidade inovativa das empresas, já que a inovação é uma ferramenta crucial para aumentar a competitividade das empresas (TIGRE, 2006). Além disso, em se tratando do setor vestuário, pode-se afirmar que esse é um dos pilares da economia do Estado do Ceará; conforme dados do Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará – INDI, o setor de vestuário é o segundo maior empregador da indústria cearense, sendo responsável por 52.996 postos com carteira assinada, representando um contingente de 15,72% de industriários cearenses (FIEC, 2011).

Ademais, o artigo está estruturado em seis seções, além dessa introdução a qual versa sobre a contextualização do tema, o delineamento dos objetivos, a questão orientadora de pesquisa e a relevância do estudo.

Na seção dois, três e quatro tem-se o arcabouço teórico que embasa a pesqui-

sa. A quinta seção descreve a metodologia utilizada na realização do estudo, com a explicação dos métodos e procedimentos empregados. Na sexta seção tem-se a apresentação e discussão dos resultados. E, finalmente, delineiam-se as considerações finais da pesquisa e a sugestão para estudos futuros.

## 2 BASES CONCEITUAIS DA INOVAÇÃO

O conceito de inovação não é objeto de consenso. Em geral, a inovação é definida como sinônimo de mudança tecnológica. Kupfer e Hasenclever (2002), por exemplo, argumentam que uma empresa está inovando quando ela está realizando uma mudança tecnológica ao produzir um novo bem ou serviço ou ao usar um método ou insumo que seja novo para ela.

A inovação, contudo, conforme Fonseca (2001), relaciona-se com a capacidade da empresa gerar ideias e implementá-las com sucesso, tanto em nível técnico, quanto mercadológico. Corroborando com essa visão, Kupfer e Hasenclever (2002) afirmam que o ciclo da inovação pode ser dividido em três estágios: a invenção, que está relacionada com a criação de coisas não existentes anteriormente; a inovação, que diz respeito ao lançamento das invenções no mercado com sucesso comercial; e a difusão, que está relacionada às melhorias introduzidas nos bens e serviços inovadores para aproximá-los das necessidades dos usuários.

Nesse sentido, percebe-se que a inovação não precisa ser somente um processo técnico. Segundo Porter (2004), a inovação inclui tanto melhorias na tecnologia como nos métodos ou maneiras de fazer as “*coisas*”, o que pode ser evidenciado em modi-

ficações de produtos, mudanças de processos, novas abordagens da comercialização ou novas formas de distribuição.

Ampliando a discussão, Drucker (2003) refere-se à inovação como um instrumento pelo qual os empreendedores exploram as mudanças como uma oportunidade. O autor ainda nota que, para inovar, uma empresa precisa ter a capacidade de mobilizar seus melhores elementos, tornar-se receptiva à inovação e ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça, bem como ter condições para destinar recursos financeiros à inovação; além disso, há ainda a influência do ambiente e do mercado e das interações da empresa com estes elementos, como essenciais ao processo de inovação.

Essa maneira de pensar vai ao encontro dos argumentos de Tigre (2006) ao afirmar que as empresas mais dinâmicas e rentáveis são justamente aquelas que mais inovam e que, em vez de competir exaustivamente em mercados saturados pela ampla concorrência, decidem criar seus próprios nichos e usufruem (mesmo que temporariamente) de monopólios por meio de patentes e segredo industrial. Como diz Scherer e Carlomagno (2009), inovação não é simplesmente algo novo. É algo que traz resultados para a empresa.

O Manual de Oslo (OCED, 2005), por sua vez, traz compilada a definição de inovação, orientadora tanto de empresas públicas e privadas e de diversos organismos internacionais, como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou mesmo um novo método organizacional na prática de negócios.

Pode-se dizer, portanto, de acordo com as definições, que inovação é permitir,

diante de algo novo, o ganho na efetividade, seja ele em processo produtivo, financeiro, administrativo ou mercadológico, e que potencialize a competitividade. Quando uma empresa consegue fazer inovação, nasce um fator primordial para a geração de resultados positivos na organização. É importante acrescentar que para a gestão estratégica da inovação faz-se necessária, à priori, a identificação dos fatores que a determinam.

### 3 FUNDAMENTOS ACERCA DA CAPACIDADE INOVATIVA

Assim como a própria inovação, a capacidade inovativa, seja conceitual ou em termos de elementos que a definem, não é objeto de consenso na literatura que versa sobre o tema. Autores como Atoche (2007) salientam que a literatura que trata da gestão de inovação não é satisfatória no que diz respeito à explicação da capacidade inovativa empresarial.

Em grande parte dos estudos, o conceito de capacidade inovativa torna-se limitado, pois são considerados somente os aspectos tecnológicos, a exemplo de Dosi (1983) que afirma que a capacidade inovativa está relacionada com diferentes graus de acumulação de tecnologia e com diferentes eficiências no processo de busca inovativa.

Bell e Pavitt (1995) ampliam o conceito e entendem que a capacidade tecnológica incorpora os recursos necessários para gerar e gerir mudanças tecnológicas e estes recursos não somente se acumulam e se incorporam aos indivíduos, mas, também, aos sistemas organizacionais. A acumulação das capacidades tecnológicas é o caminho que conduz a evolução das capa-

idades rotineiras básicas para atividades inovativas avançadas e criam as capacidades inovativas na empresa. Silva (2008) acrescenta que a capacidade inovativa é um conjunto de características de uma organização que facilita e apoia suas estratégias de inovação.

Por outro lado, para Monery, Oxly e Silverman (1996) e Tsai (2001), a capacidade inovativa da empresa passa pela obtenção de novos conhecimentos, como estímulo de aprendizagem e de exploração de conhecimento externo relevante. Do mesmo modo, Cetindamar, Phaal e Prostre (2009) argumentam que ter capacidade inovativa significa adquirir informações, transformá-las em novos conhecimentos para desenvolver novos produtos.

Nesse sentido, a natureza estratégica da capacidade de inovar implica que, de um lado, os esforços para inovar são internos à empresa e, de outro lado, necessitam de informações de fontes externas. Assim, pode-se dizer que a capacidade inovativa é determinada, além da capacidade tecnológica, por um vasto e complexo número de fatores internos, externos e relacionais (SILVA, 2008; VIEIRA, 2007).

Ampliando mais o escopo conceitual, Ferreira, Marques e Barbosa (2007) destacam que a capacidade de inovar é reconhecida como uma das principais fontes de competitividade das organizações, e propõem como fatores determinantes da capacidade inovativa as dimensões da empresa, do empresário e do meio ambiente. Amara e Landry (2005) acrescentam as interações entre as empresas, universidades e os institutos de pesquisa.

Segundo Lawson e Samson (2001), é possível argumentar que a capacidade inovativa não é só a habilidade de ter sucesso com as atividades inovativas ou gerencia-

mento das atividades rotineiras, mas constitui na síntese desses dois paradigmas operacionais. Ainda segundo os autores, não é possível mensurar o esforço inovador por si só, mas é necessário um conjunto de informações para melhor identificar a natureza do esforço das empresas.

Dessa forma, o autor propõe que para definir capacidade inovativa é preciso compreender um conjunto de variáveis que vão desde o total de pessoal alocado na atividade de pesquisa e desenvolvimento, passando pelo entendimento de fontes de informação, separadas em fontes internas, fontes ligadas ao mercado, fontes institucionais e outras fontes, bem como a realização de cooperação entre empresas e/ou institutos de pesquisa, a realização de atividade de P&D interna sistemática, a contratação de terceiros para a atividade inovativa, ou mesmo a obtenção de financiamento governamental.

Acerca do assunto, Moreira e Queiroz (2007) argumentam que, além da definição de capacidade inovativa, é de suma importância a identificação de quais são os fatores que predispõem uma empresa a inovar para, daí, conhecer os determinantes da capacidade inovativa para que seja possível geri-los.

#### **4 DETERMINANTES DA CAPACIDADE INOVATIVA**

Seguindo a recomendação do Manual Oslo (OCED, 2005), a Pesquisa de Inovação Tecnológica Brasileira (PINTEC, 2008) define as atividades inovativas como os esforços empreendidos pela empresa no desenvolvimento e implementação de produtos (bens ou serviços) e processos novos ou aperfeiçoados.

No que concerne ao assunto, no Qua-

dro 1 encontram-se compiladas as principais informações constantes na PINTEC (2008) que compreendem os fatores determinantes da capacidade inovativa, os quais servem de base para a proposta de construir uma metodologia de identificação de determinantes da capacidade inovativa considerando o setor vestuário do Ceará, ambiente da pesquisa empírica.

Determinantes da capacidade inovativa	DESCRIÇÃO e Caracterização
Características da empresa	Origem do capital controlador da empresa.
	Constituição da empresa (parte de um grupo ou independente).
	Abrangência geográfica do principal mercado da empresa.
	Tempo médio de vida do produto mais importante da empresa até que o mesmo seja substancialmente aprimorado /modificado.
Fonte de financiamento	Estrutura de financiamento dos gastos realizados nas atividades inovativas, distinguindo as fontes utilizadas no financiamento das atividades de P&D (inclusive a aquisição externa) das demais atividades. As fontes de financiamento são desagregadas em: próprias e de terceiros (privado e público).
Atividades inovativas	Atividades internas de P&D – compreendem o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados. O desenho, a construção e o teste de protótipos e de instalações, desenvolvimento de <i>software</i> , desde que este envolva um avanço tecnológico ou científico;
	Aquisição externa de P&D – compreende as atividades descritas acima, realizadas por outra organização (empresas ou instituições tecnológicas) e adquiridas pela empresa. Isso inclui a contratação de outra empresa ou instituição de pesquisa para a realização de tarefas definidas como P&D no item anterior, independentemente de haver atividades de desenvolvimento complementares na própria empresa entrevistada;
	Aquisição de outros conhecimentos externos – compreende os acordos de transferência de tecnologia originados da compra de licença de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de <i>know-how</i> , <i>software</i> e outros tipos de conhecimentos técnico-científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações;
	Aquisição de <i>software</i> – compreende a aquisição de <i>software</i> (de desenho, engenharia, de processamento e transmissão de dados, voz, gráficos, vídeos, para automatização de processos), especificamente comprados para a implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados. Não inclui aqueles registrados em atividades internas de P&D;
	Aquisição de máquinas e equipamentos – compreende a aquisição de máquinas, equipamentos, <i>hardware</i> , especificamente utilizados na implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados;

(continua)

	<p>Treinamento – compreende o treinamento orientado ao desenvolvimento de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoados e relacionados às atividades inovativas da empresa, podendo incluir aquisição de serviços técnicos especializados externos;</p> <p>Introdução das inovações tecnológicas no mercado – compreende as atividades (internas ou externas) de comercialização, diretamente ligadas ao lançamento de um produto tecnologicamente novo ou aperfeiçoado, podendo incluir: pesquisa de mercado, teste de mercado e publicidade para o lançamento. Exclui a construção de redes de distribuição de mercado para as inovações;</p> <p>Projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição – refere-se aos procedimentos e preparações técnicas para efetivar a implementação de inovações de produto ou processo.</p>
<b>Fonte de informação</b>	Compreende a identificação das fontes de ideias e de informações utilizadas no processo inovativo e que pode ser um indicador do processo de criação, disseminação e absorção de conhecimentos.
<b>Redes de cooperação</b>	Compreende a participação ativa da empresa em projetos conjuntos de P&D e outros projetos de inovação com outra organização (empresa ou instituição).
<b>Apoio do governo</b>	Refere-se aos financiamentos, incentivos fiscais, subvenções, participação em programas públicos voltados para o desenvolvimento tecnológico e científico, entre outras ações.
<b>Patentes e outros métodos de proteção</b>	Referem-se aos métodos formais (patentes, marca registrada, registro de design, copyright) e estratégicos (segredo industrial, complexidade do desenho, vantagens de tempo sobre os concorrentes) empregados pelas empresas para garantir a apropriação dos resultados da inovação.

Quadro 1 - Fatores Determinantes da Capacidade Inovativa – Base PINTEC-2008.

Fonte: adaptação dos autores a partir de PINTEC (2008).

Acrescenta-se a essas informações constantes na PINTEC (2008) que outras pesquisas, a exemplo de Kannebley Júnior (2005), verificaram que as principais diferenças entre empresas inovadoras e não-inovadoras estão relacionadas com:

- a) orientação exportadora;
- b) tamanho da firma;
- c) origem do capital e,
- d) setor a que pertencem.

Os autores concluíram que empresas exportadoras e de origem estrangeira do capital são as principais responsáveis pelo dinamismo tecnológico nacional.

Em seu conjunto, esses fatores podem

ser compreendidos como os determinantes da capacidade inovativa empresarial, os quais modelam a proposta metodológica de seleção aqui apresentada. Destaca-se ainda que o conhecimento dos fatores determinantes e as suas implicações, conforme delineamento do arcabouço teórico, torna-se essencial para a escolha das estratégias na formação de capacidades competitivas e, por conseguinte, para a obtenção de inovações que podem transformar o negócio em sucesso.

## 5 METODOLOGIA

Metodologia é a parte do trabalho que contém a descrição dos métodos e procedimentos que são utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2007), os métodos e técnicas utilizados na pesquisa devem adequar-se ao problema que está sendo estudado, às hipóteses levantadas e ao tipo de informante com quem se estará em contato. Nessa perspectiva, pode-se dizer que o presente estudo é de natureza exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral e busca prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva. A pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada (GIL, 1999; MATTAR, 2000).

Cabe destacar que a pesquisa é desenvolvida em duas fases. Primeiramente,

tem-se um estudo exploratório desenvolvido mediante pesquisa documental e bibliográfica para a construção do quadro de referência conceitual: inovação e capacidade inovativa e a definição dos possíveis fatores determinantes da capacidade inovativa.

Em seguida, tem-se a fase empírica mediante *survey* aplicada junto às empresas do setor vestuário do Estado do Ceará. Nessa fase, o instrumento de coleta de dados é um questionário construído com base nas orientações da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008) com Escala de Likert de 5 pontos, que é uma escala somatória para medir atitudes e compreende uma série de afirmações, cujo respondente informa o grau de concordância ou discordância relacionado com o objeto pesquisado (MATTAR, 2000). Nessa pesquisa, o valor 1 (um) corresponde à resposta muito baixa em relação à importância da atividade inovativa para a empresa e o valor 5 (cinco) corresponde à importância muito alta. As categorias utilizadas para definição da metodologia de seleção dos fatores determinantes da capacidade inovativa podem ser observadas no Quadro 2.

EMPRESA / CATEGORIAS	AMBIENTE / CATEGORIAS
<p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porte da empresa</li> <li>- Origem do capital controlador da empresa</li> <li>- Principal mercado da empresa</li> </ul>	<p><b>Financiamento e arranjos cooperativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fontes de financiamento das atividades inovativas</li> <li>- Arranjos cooperativos com outras organizações</li> </ul>
<p><b>Atividades Inovativas realizadas entre 2009 e 2011:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de <i>software</i></li> <li>- Aquisição de máquinas e equipamentos</li> <li>- Atividade de P&amp;D realizada</li> <li>- Aquisição externa de P&amp;D</li> <li>- Treinamento realizado</li> <li>- Introdução das inovações tecnológicas no mercado</li> <li>- Introdução de mudanças na estratégia corporativa</li> <li>- Introdução de novas técnicas avançadas de gestão</li> <li>- Introdução de mudanças na estrutura organizacional</li> </ul>	<p><b>Apoio do governo - Incentivos fiscais à P&amp;D e inovação tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo fiscal Lei de Informática</li> <li>- Subvenção econômica à P&amp;D e à inserção de pesquisadores</li> <li>- Financiamento a projetos de P&amp;D e inovação tecnológica <b>sem</b> parceria com universidades ou institutos de pesquisa</li> <li>- Financiamento a projetos de P&amp;D e inovação tecnológica <b>em</b> parceria com universidades ou institutos de pesquisa</li> <li>- Financiamento exclusivo para a compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar</li> <li>- Bolsas oferecidas pelas fundações de amparo à pesquisa e RHAE / CNPq para pesquisadores em empresas</li> <li>- Aporte de capital de risco</li> </ul>
<p><b>Patentes e outros métodos de proteção:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patente de invenção</li> <li>- Patente de modelo de utilidade</li> <li>- Registro de desenho industrial</li> <li>- Marcas</li> <li>- Complexidade no desenho do produto</li> <li>- Segredo industrial</li> <li>- Tempo de liderança sobre os competidores</li> <li>- Outros métodos de proteção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outros incentivos fiscais</li> </ul>

Quadro 2 - Fatores da Capacidade Inovativa - base para a coleta de dados da pesquisa.

Fonte: adaptação dos autores, baseado nas informações da PINTEC (2008).

Além dessas informações, foram coletados dados referentes ao tempo de atuação no setor, o tempo em que o produto mais importante da empresa permanece no mercado com as mesmas especificações. Finalmente, foi solicitado aos respondentes avaliarem o nível de adequação da empresa em termos da infraestrutura, tecnologia, máquinas e equipamentos diante de sua principal atividade, sendo considerado com base em critério qualitativo: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

O ambiente de pesquisa constitui-se das empresas do setor de vestuário do Estado do Ceará. Conforme dados do INDI (FIEC, 2011), no Ceará existem 3.042 empresas pertencentes ao setor de vestuário, das quais 2523 são micro, 453 são pequenas, 63 médias e 4 são grandes empresas. Micro empresas são empresas com até 19 funcionários, pequenas empresas têm entre 20 e 99 funcionários, médias empresas têm 100 até 499 funcionários e grandes empresas contam com 500 ou mais funcionários.

O questionário foi enviado por meio eletrônico para 100 empresas. Conforme argumentam Hair et al. (2005), ao tratar-se de populações muito grandes (infinitas), não existe um tamanho amostral correto, mas recomendações para um tamanho em torno de 100 a 200 indivíduos, por ser um tamanho amostral crítico.

Obteve-se retorno de 39 questionários dos 100 enviados para as empresas, até junho de 2012, base pela qual se desenvolveu a análise e discussão dos resultados. Ademais, os resultados foram tabulados e apresentados em forma de tabelas, seguindo a orientação de Marconi e Lakatos (2007), as quais argumentam que todos os resultados pertinentes devem ser apresentados e, se algum resultado for inconclusivo, deverá ser apontado também.

A análise de distribuição de frequência foi aplicada para a análise dos dados primários coletados em relação às características das empresas, em comparação com o porte da empresa. Para a análise dos dados em relação às atividades inovativas foram analisadas as médias e realizado o Teste t de Student, com nível de significância de 5%, para verificar se a média da atividade investigada era significativamente maior do que a resposta média, que corresponde ao valor de 3 (três). Uma atividade inovativa com média maior que 3 é considerada como um fator determinante da capacidade inovativa. Para tanto, foram levantadas as hipóteses - H0: a média da atividade inovativa das empresas do setor vestuário do Ceará é igual a três e, assim, a atividade inovativa não pode ser considerada um fator determinante da capacidade inovativa; H1: a média da atividade inovativa das empresas do setor vestuário do Ceará é maior que três e, assim, a atividade inovativa pode ser considerada um fator determinante da capacidade inovativa.

Por fim, cabe acrescentar que os dados da pesquisa foram tratados utilizando-se o programa de soft SPSS, na versão 19.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da investigação de caráter metodológico referem-se ao desenvolvimento de procedimento específico para a proposta de seleção dos fatores determinantes da competitividade empresarial, o qual é delineado com a seguinte configuração (Quadro 3).

1. Identificação dos possíveis determinantes da capacidade inovativa, a nível exploratório, a partir da PINTEC (2008)
2. Confirmação dos determinantes da capacidade inovativa, através de pesquisa <i>survey</i> aplicada a empresas do setor de vestuário do Estado do Ceará
3. Seleção dos determinantes da capacidade inovativa a partir do uso de Estatística Descritiva

Quadro 3 – Metodologia de Seleção da Capacidade Inovativa Empresarial (conclusão)

Fonte: dados da Pesquisa (2012).

A partir da seleção destes fatores, por unanimidade, todos os 39 respondentes indicaram a viabilidade de seus gestores de realização do procedimento de seleção dos fatores determinantes da capacidade inovativa empresarial, considerando o nível moderado de complexidade e de requisito de informação exigidos.

Todavia, os respondentes afirmaram que a inovação é prioridade em suas empresas, mas que a maioria reconhece que a abordagem é geralmente informal, faltando aos executivos a consistência nas informações que suportam suas decisões, em especial, quanto aos fatores que determinam a capacidade de inovação, o que sugere o

desconhecimento acerca destes fatores, o que tende a gerar um baixo e/ou moderado nível de inovação empresarial.

Os respondentes ainda evidenciaram que a posse dessas informações tende a se tornar uma ferramenta de gestão estratégica da inovação e, por conseguinte, de obtenção de competitividade empresarial.

## 6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Cabe destacar que dos 100 questionários enviados às empresas pertencentes ao setor de vestuário do Ceará foram recebidos de retorno 39 questionários respondidos (39% de retorno), dos quais 17 são de micro empresas, 12 são de pequenas empresas, 09 são de médias empresas, além de uma empresa de grande porte.

Na Tabela 1, estão compilados os dados que caracterizam o ambiente de pesquisa, cujos resultados estão relacionados às características das empresas, ao tempo de atuação no setor e ao número de funcionários como indicativo de porte.

**Tabela 1 - Tempo de operação da empresa por porte da empresa**

Porte da empresa	Frequência das Empresas em relação ao Tempo de Operação da Empresa					Total
	Menos de 1 ano	1-3 anos	4-6 anos	7-9 anos	10 anos ou mais	
Micro empresa	3	3	2	3	6	17
Pequena empresa	0	2	2	0	8	12
Média empresa	0	0	0	2	7	9
Grande empresa	0	0	0	0	1	1
Total	3	5	4	5	22	39

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

Como se pode observar, as médias e grandes empresas têm no mínimo 07 anos de operação, fato esse que indica que o setor exige tempo de maturação para o crescimento organizacional. Percebe-se ainda que o setor de vestuário é dinâmico, pois 23 das 39 empresas pesquisadas indicaram que o tempo em que o produto mais importante da empresa permanece no mercado

com as mesmas especificações é menos de que um ano até que o mesmo seja substituído ou substancialmente aperfeiçoado ou modificado.

Quanto ao nível de adequação das empresas em termos de infraestrutura, tecnologia, máquinas e equipamentos diante de sua principal atividade, os resultados estão agregados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Nível de Adequação das empresas diante de sua principal atividade**

Porte da empresa	Adequação da Empresa				Total
	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	
Micro empresa	3	11	2	1	17
Pequena empresa	2	7	2	1	12
Média empresa	0	3	6	0	9
Grande empresa	0	0	1	0	1
Total	5	21	11	2	39

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm, em geral, uma adequação moderada diante de sua atividade principal, enquanto as médias e grandes empresas têm uma tendência para um alto alinhamento dos seus recursos e infraestrutura. Nessa perspectiva, é possível argumentar acerca da importância de investimentos para a organização consolidar-se no setor e, portanto, obter competitividade.

empresas da pesquisa é de origem nacional e o mercado principal é o mercado nacional com somente uma empresa exportando para países fora do Mercosul (veja Tabela 3). Esse resultado sugere que tais fatores não fazem parte do conjunto de fatores determinantes da capacidade inovativa das empresas do setor de vestuário do Ceará.

## 6.2 ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA CAPACIDADE INOVATIVA INTERNOS À EMPRESA

O capital controlador e o mercado principal da empresa são duas possíveis fontes de informações, isto é, podem ser fatores determinantes da capacidade inovativa. O capital controlador de todas as

**Tabela 3 - Principal mercado da empresa por porte da empresa**

Porte da empresa	Principal Mercado da Empresa					Total
	Estadual	Regional	Nacional	Mercosul	Outros Países	
Micro empresa	7	1	9	0	0	17
Pequena empresa	2	2	8	0	0	12
Média empresa	0	0	7	1	1	9
Grande empresa	0	0	1	0	0	1
Total	9	3	25	1	1	39

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

É importante destacar que tais achados não apresentam indícios de alinhamento com as referências citadas no arcabouço teórico do estudo, a exemplo da pesquisa de Kannebley Júnior (2005), que verificou que as principais diferenças entre empresas inovadoras e não-inovadoras são relacionadas à orientação exportadora, ao tamanho da firma, à origem do capital e ao setor a que pertencem. Os autores concluíram que empresas exportadoras e de origem estrangeira do capital são as principais responsáveis pelo dinamismo tecnológico nacional.

No que se refere às atividades inovativas da empresa, os resultados da pesquisa estão compilados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Médias das Atividades inovativas da empresa no período de 2009-2011**

Atividade inovativa	N	Média	Moda	Desvio Padrão
Aquisição de máquinas e equipamentos	39	3.69	4	1.030
Introdução das inovações tecnológicas no mercado (inclui atividades de comercialização, lançamento, pesquisa, teste e publicidade)	39	3.49	4	1.167
Introdução de mudanças nos conceitos/estratégias de marketing	39	3.33	4	1.034
Introdução de mudanças na estrutura organizacional	39	3.23	3	.902
Treinamento	39	3.13	4	1.239
Aquisição de software	39	3.10	3	1.231
Introdução de mudanças na estratégia corporativa	39	3.08	3	1.061
Introdução de novas técnicas avançadas de gestão	39	3.08	3	1.036
Atividade de P&D realizada	39	2.97	3	1.112
Aquisição externa de P&D	39	2.90	3	1.209
Introdução de novos métodos de controle e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO9000, ISO14000, e outros)	39	2.56	2	1.142

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

Pode-se verificar na Tabela 4 que o item introdução de novos métodos de controle e gerenciamento, visando a atender normas de certificação, recebeu uma avaliação de 2.56 que é entre 2 (baixa importância da atividade inovativa) e 3 (média importância da atividade inovativa), o que pode indicar que os empresários do setor vestuário do Ceará ainda não percebem a importância do controle e gerenciamento como processos que podem melhorar con-

sideravelmente a qualidade dos produtos. Talvez isso esteja relacionado ao fato de que as empresas deste setor não estão com atividades intensas no mercado internacional, já que quase não exportam para países fora do Mercosul (dados da Tabela 3).

Acrescenta-se que no decorrer das análises foi aplicado o Teste t de Student para encontrar as médias das capacidades inovativas que são significativamente maiores do que a média três.

**Tabela 5 - Teste t de Student de uma amostra.**

Atividades inovativas com média significativamente maior do que 3	Graus de Liberdade	P-Valor	Moda	Média
Aquisição de máquinas e equipamentos	38	0,000	4	3,69
Introdução das inovações tecnológicas no mercado (inclui atividades de comercialização, lançamento, pesquisa, teste e publicidade)	38	0,013	4	3,49

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

Assim, as atividades inovativas mais importantes, mencionadas na Tabela 5, são:

- a) aquisição de máquinas e equipamentos realizada entre 2009 e 2011 e;
- b) introdução das inovações tecnológicas no mercado entre 2009 e 2011 que podem, então, ser entendidas como fatores determinantes da capacidade inovativa.

Observa-se ainda que os dois fatores refletem a ênfase dada à aquisição e gestão

da tecnologia para as empresas cearenses do setor vestuário.

No que se refere às patentes e ao segredo industrial, entre outros importantes instrumentos para proteger o conhecimento da empresa e a criação de monopólios, mesmo que temporários, pode-se compreendê-los como importantes fontes para o desenvolvimento da capacidade inovativa. Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos métodos de proteção que uma empresa pode ter a sua disposição.

**Tabela 6 - Patentes e outros métodos de proteção.**

Método de proteção	Usa Sim		Não Usa	
	Frequência	em %	Frequência	em %
<b>Métodos de proteção formais</b>				
Patente de Invenção	3	7,7	36	92,2
Patentes de modelo de utilidade	5	12,8	34	87,2
Registro de desenho industrial	8	20,5	31	79,5

(continua)

Marcas	22	56,4	17	43,6
<b>Métodos de proteção estratégicos</b>				
Complexidade no desenho do produto	13	33,3	26	66,7
Segredo industrial	7	17,9	32	82,1
Tempo de liderança sobre os competidores	20	51,3	48,7	79,5
Outros	10	25,6	29	74,4

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

Fica evidente que as empresas do setor vestuário do Estado do Ceará usam o registro de marcas e o tempo de liderança sobre os competidores como maneiras de proteger os seus conhecimentos. Tais resultados sugerem a intensa preocupação do setor em proteger-se da concorrência e a busca de obtenção de vantagens competitivas oriundas de estratégias mercadológicas.

Portanto, os resultados expostos evidenciam que os fatores inerentes às organizações (fatores internos) que podem ser compreendidos como fatores determinantes da capacidade inovativa são:

- a) aquisição de máquinas e equipamentos;
- b) introdução das inovações tecnológicas no mercado;
- c) marcas (método formal de proteção);
- d) tempo de liderança sobre os competidores.

### 6.3 ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA CAPACIDADE INOVATIVA EXTERNOS À EMPRESA

Ademais, além dos fatores determinantes da capacidade inovativa internos à empresa existem os externos à empresa, como as fontes de financiamento das atividades inovativas. Como a maioria das empresas, em torno de 60%, somente usam capital próprio para financiar a inovação, isso não pode ser visto como uma fonte significativa de informação para a determinação da capacidade da empresa para inovar.

As empresas do setor vestuário também não se envolvem, em geral, em arranjos cooperativos com outras organizações com o intento de desenvolver atividades inovativas. Somente 09 das 39 empresas pesquisadas têm alguma conexão com outras empresas, formando uma rede de informação.

**Tabela 7 - Apoio do governo**

	Usa Sim		Não Usa	
	f	em %	f	em %
Incentivos fiscais à P&D e inovação tecnológica (Lei nº 8.661 e Cap. III da Lei nº 11.196)	5	12,8	34	87,2
Incentivo fiscal Lei de Informática (Lei nº 10.664, Lei nº 11.077))	4	10,3	35	89,7
Subvenção econômica à P&D e à inserção de pesquisadores (Lei nº 10.973 e Art. 21 da Lei nº 11.196)	1	2,6	38	97,4

(continua)

Financiamento a projetos de P&D e inovação tecnológica sem parceria com universidades ou institutos de pesquisa	5	12,8	34	87,2
Financiamento a projetos de P&D e inovação tecnológica em parceria com universidades ou institutos de pesquisa	1	2,6	38	97,4
Financiamento exclusivo para a compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar	19	48,7	20	51,3
Bolsas oferecidas pelas fundações de amparo à pesquisa e RHAE/ CNPq para pesquisadores em empresas	1	2,6	38	97,4
Aporte de capital de risco	2	5,1	37	94,9
Outros tipos de apoio do governo	4	10,3	35	89,7

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa (2012).

Outro aspecto importante da capacidade inovativa é apoio do governo. Os resultados deste item estão relacionados na Tabela 7. O governo tem vários programas que as empresas podem utilizar para suas atividades inovativas. Pode-se observar que as empresas do setor vestuário do Ceará não utilizam em sua amplitude as oportunidades que o governo oferece em termos de financiamento, com uma exceção, o financiamento para compras de máquinas e equipamentos. Tal fato confirma a elevada necessidade de investimento em tecnologia percebida pelos gestores dessas organizações, todavia o fato sugere que há, em parte, um desconhecimento das diversas formas possíveis de financiamento, fato que pode dificultar as atividades inovativas, tendo em vista que foi evidenciada a necessidade de investimentos tecnológicos.

Portanto, a pesquisa evidenciou apenas a interferência de um fator à organização que pode ser considerado determinante da capacidade inovativa que é o financiamento exclusivo para a compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar (apoio do governo).

Por fim, é fundamental a compreensão dos dois grupos revelados no resultado dessa pesquisa (fatores internos e fatores externos) como sendo os fatores determi-

nantes da capacidade inovativa do setor vestuário do Ceará. Adicionalmente, é possível sugerir que a eficácia na gestão desses fatores é capaz de promover inovação empresarial.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de mercados dinâmicos caracterizados pela intensa concorrência, complexidade e incertezas, torna-se imperativo para as organizações a adoção de estratégias competitivas adequadas aos mercados em que atuam, em especial, estratégias que promovam a inovação, já que isso é fator inerente à obtenção de competitividade.

Nesta perspectiva, a partir da pesquisa foi possível perceber a importância da identificação de dados e transformação em informação na geração de conhecimento e subsídio à tomada de decisão empresarial, em especial, no que se refere à gestão da inovação. Sob essa visão, a seleção dos fatores determinantes da capacidade inovativa empresarial torna-se uma ferramenta de gestão estratégica da inovação.

Pode-se dizer que o estudo atingiu os objetivos estabelecidos. A pesquisa permitiu identificar os fatores inerentes às organizações que podem ser compreendidos

como fatores internos determinantes da capacidade inovativa, a saber:

- a) aquisição de máquinas e equipamentos;
- b) introdução das inovações tecnológicas no mercado;
- c) marcas (método formal de proteção) e;
- d) tempo de liderança sobre os competidores.

Quanto a fatores externos que contribuem para a capacidade inovativa empresarial, o estudo revelou que o fator financiamento para a compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar (apoio do governo) é fator determinante. Todavia, as empresas do setor vestuário do Ceará não utilizam em sua amplitude as oportunidades que o governo oferece em termos de financiamento. Tal fato confirma a elevada necessidade de investimento em tecnologia percebida pelos gestores dessas organizações, porém sugere que há, em parte, um desconhecimento das diversas formas possíveis de financiamento, fato que pode dificultar as atividades inovativas, tendo em vista que foi evidenciada a necessidade de uma forte tendência a investimentos tecnológicos.

Pode-se dizer que esses fatores, quando tratados de forma integrada, constituem-se nos fatores determinantes da capacidade inovativa, e no caso específico, compreendidos como os fatores determinantes da capacidade inovativa das empresas do setor de vestuário do Ceará. Assim, é possível sugerir que os gestores das organizações, de posse de tais informações, tendem a gerir eficazmente a capacidade inovativa e promover mais inovação e, portanto, elevar a competitividade empresarial que, em seu conjunto, representa uma maior competitividade setorial.

A pesquisa ainda permitiu identificar que o setor de vestuário do Estado do Ceará é caracterizado por sua dinamicidade, em que o tempo médio do produto mais importante das empresas permanece no mercado com as mesmas especificações menos de um ano, ou seja, até que o mesmo seja substituído ou substancialmente aperfeiçoado ou modificado. Destaca-se que as micro e pequenas empresas (MPEs) nesse setor têm, em geral, uma adequação moderada diante de sua atividade principal, enquanto as médias e grandes empresas têm uma tendência a um maior alinhamento dos seus recursos e infraestrutura. Sendo, então, possível evidenciar a relevância dos investimentos que as organizações devem fazer para se consolidar, em especial, investimentos em aquisição de máquinas e equipamentos, fato que sugere a importância das organizações terem uma gestão que priorize a tecnologia como promotora do crescimento e de ganhos de vantagem competitiva.

Ademais, sugere-se que em estudos futuros, a metodologia de seleção dos determinantes de capacidade inovativa seja replicada em outros setores da economia para que permita a generalização destes resultados.

## **METHODOLOGY FOR THE SELECTION OF INNOVATIVE CAPACITY FACTORS OF BUSINESSES: A STUDY OF THE GARMENTS INDUSTRY OF CEARÁ.**

### **ABSTRACT**

In competitive environments, the market becomes a locus of selection, imposing organizations to adopt competitive strategies appropriate to promote innovation. In this

context, the aim of the article is to develop a methodology for selecting the determinants of innovative capacity of businesses. The specific objectives are identifying the internal factors and the external factors that contribute to that capacity. The study is a descriptive research and a survey questionnaire has been applied to investigate the companies in the garments industry in Ceará, Brazil. The results show the importance of the selection of the determinants of innovative capacity in order to provide information to support strategic management in an accessible way to their managers. The research identified as determinants of innovative capability: acquisition of machinery and equipment, introduction of technological innovations in the market, brand, lead time over competitors and corporate financing to purchase machinery and equipment used exclusively to innovate.

**Keywords:** Innovation. Innovative capacity. Garments industry.

1 Este artigo foi premiado em 1º lugar na categoria “Gestão de Informação e Tecnologia” no Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - XXIV ENANGRAD: Inovação e Aprendizagem no Curso de Administração.

## REFERÊNCIAS

- AMARA, N.; LANDRY, R. Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. **Technovation**, Quebec, v. 25, n. 3, p. 245-259, 2005.
- ATOICHE, C. Capability lifecycles: an insight from the innovation capability evolution in emerging economies. Application to the Fifth Doctoral Consortium. In: ANNUAL CLADEA CONFERENCE, 42, 2007, Miami, Florida. **Annals...** Miami, Florida: Florida International University, 2007.
- BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. In: UL HAQUE, I.; BELL, M.; DAHLMAN, C; LALL, S.; PAVITT, K. **Trade, technology and international competitiveness**. Washington: The World Bank, 1995. p. 69-101.
- CETINDAMAR, D.; PHAAL, R; PROSTRE, D. Understanding technology management as a dynamic capability: a framework for technology management activities. **Technovation**, Quebec, v.29, n.4, p. 237-246, 2009.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DOSI, G. Sources. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and direction of technical change. **Research Policy**, North-Holland, v. 11, p. 147-162, 1983.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

- FERREIRA, J. J. de M.; MARQUES, C. S. da E.; BARBOSA, M. J.. Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da beira interior. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 117-132, 2007.
- FIEC. **Indicadores setoriais: perfil da indústria cearense**. 2011. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/portalv2/sites/indi/home.php?st=indicadores>>. Acesso em: 12 maio 2012.
- FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. **Parcerias Estratégicas**, n. 13, p. 64-79, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYASHI, M. C. et al. Indicadores de CT&I no pólo tecnológico de São Carlos: primeiras aproximações. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v. 3, n. 2, 2006.
- KANNEBLEY JR., S. Características das firmas inovadoras no Estado de São Paulo: uma análise empírica a partir da PAEP. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 693-728, 2005.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L.. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAWSON, B., SAMSON, D. Developing innovation capabilities in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n.3, p. 377-400, 2001.
- MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONERY, D.C.; OXLEY J.E.; SILVERMAN, B.S. Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 77-91, 1996.
- MOREIRA, D. ; QUEIROZ, A. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thompson, 2007.
- OCED. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. [S.l.], 2005.
- PINTEC. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. (Série Relatórios Metodológicos.).

- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I; ARANGO-ALZATE, T. Empresas inovadoras no Brasil: uma proposição de tipologia e características associadas. In: SEMINARIO DE GESTION TECNOLOGICA, 9., 2001, San Jose. **Anais...** San Jose: ALTEC, 2001.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, M. J. Determinantes da capacidade inovadora empresarial ao nível da inovação no processo: modelo Logit. In: INTERNATIONAL CONFERENCE, 17., 2008, Bahia. **Actas...** Bahia: Universidade Federal de Bahia, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor, 2003.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TSAI, W. Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.
- VIEIRA, F. **Distritos industriais e inovação**: o sector dos moldes em Portugal. 2007. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção de Sistemas)- Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

**ARTIGOS****OPORTUNIDADE OU NECESSIDADE? UM ESTUDO DO IMPACTO DO EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO****RESUMO**

Este artigo aborda a importância do empreendedorismo para o crescimento e desenvolvimento econômico, à luz da motivação para se iniciar um negócio: se por necessidade ou por oportunidade. Nesse contexto, no quadro teórico são apresentados os conceitos de empreendedorismo, desenvolvimento econômico e a relação entre estes fenômenos. As variáveis utilizadas nesse estudo foram a razão entre as taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade divulgadas pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Os dados foram coletados nos relatórios da pesquisa GEM e no Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH). O período estudado foi do ano de 2006 a 2010. A análise de regressão simples foi utilizada para aferir o comportamento entre as duas variáveis. Os resultados indicaram que existe uma relação positiva moderada entre as duas variáveis e que o empreendedorismo por oportunidade é mais benéfico para o desenvolvimento econômico dos países, embora o empreendedorismo por necessidade tenha sua relevância como alternativa para o desemprego.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Oportunidade. Necessidade. Desenvolvimento Econômico.

**1 INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo tem sido apontado como vetor de geração de emprego e renda (PINTO; RUPPENTHAL, 2014). Embora existam controvérsias, a inerente abertura de novos negócios tem sido considerada positiva para o desen-

Estevão Lima de  
Carvalho Rocha  
Mestre em Administração  
– UECE e Pró-Reitor da  
Unichristus – Fortaleza-CE-  
BR <estevao.lcr@gmail.  
com>

volvimento econômico em diversos países e regiões (MARTES, 2010; DEGEN, 2009; VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008; TANG; KOVEOS, 2004; DORNELAS; TIMMONS; SPINELLE, 2010; ROCHA *et al.*, 2011). Por esta sua contribuição para o desenvolvimento, estudos sobre o tema têm despertado interesse por parte de pesquisadores, órgãos governamentais, municípios, estados e países. Entretanto, desde as primeiras citações na literatura, com Richard Cantillon nos anos 1750, o conceito de empreendedorismo vem evoluindo, ampliando o escopo das pesquisas sobre o tema de acordo com a abordagem predeterminada pelos pesquisadores (FILLION, 1999; SOUZA; LOPEZ JR., 2011).

A abertura de novos negócios tem sido indicada como um eixo importante para o direcionamento dos estudos em empreendedorismo (SALIMATH; CULLEN, 2010). Grande parte das abordagens dos estudos tem seguido situações que procuram relacionar as razões que levam o empreendedor a abrir um novo negócio. Nessa perspectiva, Bratu, Cornescu e Druica (2009) apresentam abordagem para o estudo do empreendedorismo a partir de uma tríade de definição: a ocupacional, a comportamental e a de resultados. Na ocupacional os autores a classificaram em necessidade ou oportunidade. Na segunda abordagem, o empreendedor é estudado como o personagem principal que apresenta diferentes concepções na forma como percebe, age e cria novos negócios. A terceira abordagem ampara-se nos diferentes resultados causados pelo empreendedorismo no desenvolvimento econômico.

Na literatura encontram-se teorias e experimentos empíricos que pretendem explicar quais fatores são determinantes para a ocorrência do empreendedorismo,

de forma que se tenha uma relação positiva com o desenvolvimento econômico (CARREE; THURIK, 2003; ACS, 2006; FONTENELE, 2010). Por um lado, existe um consenso de que a vasta abrangência do fenômeno do empreendedorismo exige uma gama de estudos necessários no intuito de interpretar os múltiplos paradigmas que o compõem (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Por outro lado, o enfoque delineado em certas pesquisas poderá, ao se somarem com demais estudos, montar um mosaico teórico que, ao se encaixarem, poderão desenhar uma estrutura teórica para o empreendedorismo (MURPHY; LIAO; WELSH, 2006).

Por terem impactos diferentes, alguns estudos na literatura procuram avaliar o papel do empreendedorismo, quando motivado por oportunidade e por necessidade no desenvolvimento econômico dos países (ACS, 2006). Bratu, Cornescu e Druica (2009) apresentam um trabalho em que se encontram os efeitos do empreendedorismo por oportunidade e necessidade no desenvolvimento dos países. Utilizando os dados da pesquisa GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2010), estes autores encontraram um efeito positivo para a motivação por oportunidade e, no caso da necessidade, nenhum efeito significativo foi encontrado. O empreendedorismo por oportunidade tem sido visto como de melhor resultado para o desenvolvimento das nações, uma vez que existe uma alta relação com a inovação na ação empreendedora (DEGEN, 2009; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; ACS 2006).

O apregoado efeito positivo causado no desenvolvimento econômico tende a favorecer o empreendedorismo por oportunidade. A maioria das nações tem perseguido um desenvolvimento que se traduza em

melhorar a qualidade de vida das pessoas, juntamente com o crescimento econômico. Atualmente, na literatura, pesquisadores têm utilizado o conceito de desenvolvimento como aquele que gera crescimento e agrega melhores condições de vida para a população (SOUZA; LOPEZ JR., 2011; OLIVEIRA, 2002). O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* tem sido usado como variável indicadora do desenvolvimento econômico dos países em diversas pesquisas (FONTENELE, 2010; BARROS; PEREIRA, 2008; CARREE; THURIK, 2003). No entanto, como forma de integrar o conceito de desenvolvimento e qualidade de vida, neste trabalho optou-se por utilizar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) como variável representante do desenvolvimento econômico (BRATU; CORNESCU, V.; DRUICA, 2009).

Acs (2006) e Bratu, Cornescu e Druica (2009) apontam em seus respectivos estudos que existe uma significativa relação positiva entre empreendedorismo por oportunidade e desenvolvimento econômico. O presente estudo pretende avaliar o efeito do empreendedorismo por oportunidade em relação ao de necessidade na variável IDH dos países integrantes da pesquisa GEM no período de 2006 até 2010. Logo, a indagação que se coloca a partir da constatação dos estudos destes autores é a seguinte: O aumento de empreendedores motivados por oportunidade e a diminuição dos motivados por necessidade eleva o nível de desenvolvimento econômico dos países?

Diante desse questionamento, o objetivo neste estudo foi comparar e analisar as taxas de empreendedorismo dos países com seus respectivos IDH catalogados ano a ano. Partindo da base teórico-empírica, que se assenta no conceito e relação entre empreendedorismo e desenvolvimento

econômico, o artigo segue com a metodologia utilizada na investigação, depois com a análise e discussão dos resultados, seguidos das considerações finais. A relevância desse estudo fundamenta-se em possibilitar o entendimento dos efeitos de tipos diferentes de empreendedorismo na economia dos países, contribuindo com informações que auxiliem a interpretação desse fenômeno econômico-social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A origem do tema empreendedorismo pode ser considerada a partir das obras de Cantillon em 1755 e Say em 1803. O viés econômico abordado desde este início tem situado o empreendedorismo entre um dos fatores que induzem o desenvolvimento econômico de regiões e países (FILLION, 1999; MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006; CASSON, 2010). Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos, em que se trata a correlação entre estes dois fenômenos. A importância dada ao empreendedorismo decorre da criação de empregos e geração de riqueza produzida pela ação de sujeitos que agem em função de oportunidades, riscos e determinação em busca de resultados lucrativos que garantam seu bem viver (SCHUMPETER, 1982; CASSON, 1982; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; HIS-RICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; DE-GEN, 2009; MARTES, 2010).

A ação empreendedora vai além de se criar novas empresas. Diversos autores a interpretam de forma que as inovações que se transformam em oportunidades podem ser aplicadas em negócios já existentes, criando-se um novo modelo de produto ou ser-

viço, gerando-se novas receitas ou custos menores para a firma (ACS; STORY, 2004; DORNELAS; TIMMONS; SPINELLE, 2010). Entretanto, a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico tem sido avaliada empiricamente por diversas pesquisas em que se associam a criação de novos negócios como fonte geradora de emprego e renda (SALIMATH; CULLEN, 2010). Embora nem sempre exista relação positiva entre aberturas de novas empresas e crescimento econômico (TANG; KOVEOS, 2004), o empreendedorismo tem sido creditado como importante matriz indutora do crescimento econômico.

Entre os grupos de pesquisa nessa área, o programa de pesquisa GEM tem se destacado por realizar estudos e com-

parações das taxas de empreendedorismo e a economia entre diversos países desde 1999. Inicialmente com 10 países, o estudo ampliou para cerca de 80 no ano de 2010. Nesse programa, a pesquisa GEM tem como principais objetivos medir a diferença entre o nível de empreendedorismo entre os países, descobrir os fatores que limitam e favorecem a atividade empreendedora e identificar as políticas públicas que podem favorecer o empreendedorismo nos países pesquisados (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2010). A pesquisa GEM trabalha com três principais taxas que são utilizadas para comparar as atividades empreendedoras entre os países. O quadro 1 apresenta estas taxas e suas descrições.

TAXA	DESCRIÇÃO
Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA)	A proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos envolvidas em atividades empreendedoras.
Taxa de Empreendedorismo por Necessidade	A proporção de empreendedores da taxa TEA que estão envolvidos com empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho.
Taxa de Empreendedorismo por Oportunidade	A proporção de empreendedores da taxa TEA que estão envolvidos com empreendedorismo por ter identificado uma oportunidade de negócio que desejou perseguir.

Quadro 1- Taxas de atividades empreendedoras

Fonte: Relatório Global Entrepreneurship Monitor (2010)

Os procedimentos e instrumentos de pesquisa são padronizados para todos os países participantes. A coleta de dados para avaliar o nível da atividade empreendedora e a motivação (se por oportunidade ou por necessidade) é realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionários entre os empreendedores identificados. Encontra-se na literatura que a associação da inovação com a oportunidade nem sempre tem sido adotada como premissa entre os empreendedores. Muitos deles têm iniciado o ne-

gício em função de uma necessidade, normalmente causada devido ao desemprego (BRATU; CORNESCU; DRUICA, 2009; CORRÊA; VALE, 2013). Pesquisas sustentadas por resultados empíricos têm revelado que, embora tenha existido aumento da taxa de empreendedorismo em alguns países, o crescimento econômico medido pelo PIB *per capita* apresentou diminuição em comparação ao ano anterior (FONTE-NELE, 2010; SOUZA; LOPEZ JR., 2011). A causa apontada tem sido um aumento da

taxa de empreendedores por necessidade em decorrência do desemprego. A renda auferida por estes novos empreendedores, em muitos casos, tem sido inferior aos antigos salários que possuíam (SALIMATH; CULLEN, 2010; ACS, 2006; TANG; KOVEOS, 2004).

Estudiosos do modelo do empreendedor schumpeteriano têm defendido o binômio inovação e oportunidade como característica fundamental para o sucesso da ação empreendedora no desenvolvimento econômico (MARTES, 2010; BRATU; CORNESCU; DRUICA, 2009; CASSON, 1982; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para Schumpeter (1982), desenvolvimento se diferencia de crescimento econômico, no ponto em que este se refere à adaptação e ao mero aumento de capital, e aquele se refere às mudanças, desequilíbrios e aumento do volume de riquezas. Dito dessa forma, o autor associa o ato de empreender ao desenvolvimento econômico. As inovações criadas provocam a destruição de antigos padrões, ocupando novos espaços no mercado e impulsionando o motor do desenvolvimento.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE E POR OPORTUNIDADE

O empreendedorismo por necessidade tem sido associado às condições de queda de atividade econômica que gera desemprego e diminui a oferta de emprego. A ocorrência desse cenário tem impulsionado pessoas a iniciarem uma atividade econômica que possibilite sua sobrevivência econômica (CORRÊA; VALE, 2013; DOMINGUINHOS; PEREIRA; SILVEIRA, 2007). No entanto, a entrada forçada em uma ati-

vidade própria pode resultar em maiores probabilidades de fracasso, em função da falta de planejamento adequado, não gerando o esperado desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2008).

Embora a abertura de novas empresas enquadre-se como atividade empreendedora no escopo geral do empreendedorismo, alguns autores vêm questionando a inclusão de empresas originadas por necessidade. Carrão, Johnson e Montebelo (2007) argumentam que, em vários casos, a falta de opção de trabalho tem sido a motivação para se criar uma empresa, caracterizando-se de autoemprego o empreendimento criado compulsoriamente como forma de garantir a sobrevivência. Para estes autores, sob tais circunstâncias, os criadores dessas empresas não poderiam ser categorizados como empreendedores, uma vez que esta condição lhes foi imposta. Berlung e Johansson (2007) afirmam que, nas diferentes concepções de pesquisas sobre empreendedorismo, o ponto em comum encontrado tem sido a capacidade humana de criar coisas novas. Estes autores argumentam que o fato de se abrir um novo negócio copiando um já existente, como forma de sobrevivência, poria em dúvida a caracterização como um ato empreendedor.

Por sua vez, o empreendedorismo por oportunidade tem sido defendido por diversos autores como o tipo mais representativo do empreendedor schumpeteriano. A capacidade de inovar, criando novas oportunidades de exploração comercial, tem sido apontada como a essência da ação empreendedora (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008; CUNHA *et al.*, 2009; FOO, 2009). Embora se percebendo uma oportunidade para abrir uma empresa, o simples fato de abrir esta empresa não pode ser categorizado, de imediato, como ato empreendedor. O ter-

mo “oportunidade”, associado ao empreendedorismo, implica em processo criativo de novas concepções que alteram a forma tradicional até então utilizada no respectivo segmento econômico (FERNADES; SANTOS, 2008; MACIEL, 2009; SHANE; VENKATARAMAM, 2000).

No contexto do empreendedorismo, para Hisrich, Peters e Shedherd (2009), a oportunidade de negócio é representada por uma possibilidade de o empreendedor atender com sucesso a uma necessidade “insatisfeita suficientemente grande”, resultando em vendas e lucros. Dornelas, Timmons e Spinelle (2010) acrescentam que a oportunidade pode surgir a partir de tendências e comportamentos dos consumidores em busca de novos produtos ou serviços. O empreendedor opera de forma a lançar as novas propostas no momento adequado, de forma que seja agregado valor para o usuário final do serviço ou produto.

Segundo Luecke (2009), nas economias de livre mercado, janelas de oportunidades para empreendimentos rentáveis sempre tendem a aparecer. Este autor apresenta cinco situações ou áreas em que se poderiam encontrar estas janelas de oportunidades:

- a) novos conhecimentos e mudança tecnológica;
- b) mudanças na regulamentação;
- c) turbilhão social e colapso civil;
- d) mudança nos gostos;
- e) a busca por soluções convenientes.

A conjugação da criatividade, inovação e oportunidade tem sido o *modus operandi* do empreendedor mais associado ao definido por Schumpeter (1982). As alterações introduzidas no mercado por estes empreendedores têm movimentado a economia, gerando crescimento e desenvolvi-

mento econômico (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008; FONTENELE, 2010; SOUZA; LOPEZ JR., 2011).

### 2.3 EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A geração de emprego e renda advindos do processo empreendedor, em função de sua caracterização de abertura de novos negócios, tem sido postulada como força indutora de crescimento econômico (PINTO; RUPPENTHAL, 2014; SARFATI, 2013). Por outro lado, o aumento quantitativo de produção e renda *per capita*, que envolve a medição deste crescimento, não tem sido considerado suficiente para determinar os impactos econômicos e sociais que podem ser proporcionados pelo empreendedorismo (SOUZA; LOPES JR., 2011). Seguindo o pensamento de Schumpeter (1982), Hisrich, Peter e Shepherd (2009), Degen (2009), Fontenele, Moura e Leocádio (2011) arguem que a ação empreendedora realizada pela sequência criatividade, inovação, oportunidade e lucro vai além do conceito de crescimento. O ciclo econômico ocasionado pelo empreendedorismo, afirmam, gera tanto o crescimento quanto o desenvolvimento econômico e social das nações.

Embora existam debates no meio acadêmico sobre a distinção entre crescimento e desenvolvimento econômico, este presente trabalho tem considerado a definição de desenvolvimento como aquele que proporciona melhorias na qualidade de vida da população em geral (OLIVEIRA, 2002). Dessa forma, enquanto o crescimento pode ser medido por meio da evolução do PIB *per capita*, o desenvolvimento pode ser medido por um índice que alcance maior abrangên-

cia social no âmbito das populações avaliadas. Segundo Machado e Pamplona (2008), o IDH, proposto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tem sido adotado pela Organização das Nações Unidas (ONU) com este objetivo.

Em 1990, O PNUD passou a emitir o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), com o recém-criado IDH. Este, por sua vez, tem a premissa de medir o desenvolvimento das nações, acrescentando-se elementos de ênfase mais social, conforme RDH de 2010 (BRASIL, 2010). Desse modo, o IDH tem tido como objetivo captar o paradigma do desenvolvimento humano a partir do contexto do crescimento econômico associado ao desenvolvimento social. O IDH é composto por três elementos essenciais:

- a) longevidade (expectativa de vida ao nascer);
- b) conhecimento (taxa de alfabetização e média dos anos de escolaridade);
- c) padrão de vida (PIB per capita, ajustado pela Paridade do Poder de Compra) (MACHADO; PAMPLONA, 2008).

Nos estudos entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico, o empreendedorismo por necessidade tem estado mais presente como atividade empreendedora em países menos desenvolvidos frente aos mais desenvolvidos (BRATU; CORNESCUCU; DRUICA, 2009; BARROS; PEREIRA, 2008). Avaliar o papel dos dois tipos de motivação que levam a se iniciar uma atividade empreendedora tem sido objeto de estudo por vários autores. Acs (2006) realizou um estudo de análise de regressão utilizando a razão entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade, a fim de estimar a influência do volume do empreendedorismo por oportunidade no desenvolvimento econômico dos países da pesquisa GEM 2004. O autor defende que a vantagem dessa sequência de classificação (a razão entre as taxas) reside no fato de países com altos níveis de empreendedorismo por necessidade poderem ser “ranqueados” da mesma forma que os de baixo nível de empreendedorismo. O quadro 2 apresenta um exemplo de dois países para esclarecer a proposição do autor.

Países	Taxas de empreendedorismo ano 2010			Razão
	TEA	Oportunidade	Necessidade	
Angola	31,9%	19,9%	11,4%	1,74
Noruega	7,7%	6,3%	1,2%	5,25

Quadro 2 - Demonstrativo de taxa e razão de empreendedorismo por oportunidade e necessidade  
Fonte: Relatório Global Entrepreneurship Monitor (2010)

Com o exemplo dos países Angola e Noruega, é possível perceber que, embora Angola apresente taxas de empreendedorismo bem maiores, a Noruega apresenta razão mais elevada entre a taxa de empreendedorismo por oportunidade *versus* a por necessidade. Acs (2006) encontrou em sua pesquisa

uma relação positiva entre maior presença de empreendedorismo por oportunidade e o PIB *per capita*. Com esse resultado, o autor confirmou a existência de correlação positiva entre o empreendedorismo por oportunidade e o desenvolvimento econômico entre os países da pesquisa GEM 2004.

Nesse contexto, avaliar a diferença que tem o papel dos dois tipos de empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países pode ser considerado importante. A partir dos resultados dos estudos, os investimentos públicos podem ser direcionados para a construção de um ambiente que favoreça o surgimento de mais empreendedores com o perfil favorável ao desenvolvimento. Nessa perspectiva, este trabalho procurou alinhar uma nova variável mais abrangente de desenvolvimento econômico com o estudo do impacto do volume do empreendedorismo por oportunidade nesse desenvolvimento. Assim, com o propósito de responder a questão posta nesta pesquisa, foi formulada a seguinte hipótese:

H1: Uma maior razão entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade influencia positivamente o IDH dos países.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado

como quantitativo, de caráter exploratório e descritivo, baseado em conjunto de dados longitudinais (HAIR *et al.*, 2005; VERGARA, 2009), tendo como intenção investigar a influência do empreendedorismo no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Os dados foram coletados no Relatório GEM de 2006 a 2010 e no Relatório do Desenvolvimento Humano (RDH) de 2006 a 2010. As comparações entre as taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade e IDH ocorreram no lapso temporal de 5 anos. A população desta pesquisa foi composta por um grupo de 83 países relacionados nos relatórios GEM especificados. Os países de cada série anual, com os correspondentes IDH disponíveis, foram considerados como a amostra desta pesquisa. A coleta de dados procedeu-se por meio das respectivas informações dos países de cada série anual. Desse modo, com o aumento de países participantes a cada ano, foram obtidos 238 registros. O Quadro 3 apresenta a relação de países que fizeram parte deste trabalho.

África do Sul	Colômbia	Holanda	Malásia	Romênia
Alemanha	Coréia do Sul	Hong Kong	Marrocos	Rússia
Angola	Costa Rica	Hungria	México	Sérvia
Arábia Saudita	Croácia	Iêmen	Montenegro	Síria
Argélia	Dinamarca	Índia	Noruega	Suécia
Argentina	Egito	Indonésia	Nova Zelândia	Suíça
Austrália	Emirados Árabes	Irã	Palestina	Tailândia
Áustria	Equador	Irlanda	Panamá	Tonga
Bélgica	Eslovênia	Islândia	Paquistão	Trinidad e Tobago
Bolívia	Espanha	Israel	Peru	Tunísia
Bósnia	Estados Unidos	Itália	Polônia	Turquia
Brasil	Filipinas	Jamaica	Porto Rico	Uganda
Canadá	Finlândia	Japão	Portugal	Uruguai
Cazaquistão	França	Jordânia	Reino Unido	Vanuatu
Chile	Gana	Letônia	Rep. Dominicana	Venezuela
China	Grécia	Líbano	Rep. Tcheca	Zâmbia
Cingapura	Guatemala	Macedônia		

Quadro 3 - Países integrantes da pesquisa

Fonte: elaborado com base nos países participantes da pesquisa GEM de 2006 a 2010 (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2010).

Para o objetivo de responder a investigação da questão desta pesquisa, foram definidas duas variáveis: razão entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade (RON) e índice de desenvolvimento humano (IDH). A razão entre as duas motivações de empreendedorismo foi calculada a partir das taxas respectivas de cada país, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\text{RON} = \frac{\text{Taxa de empreendedorismo por oportunidade}}{\text{Taxa de empreendedorismo por necessidade}}$$

A variável RON representa a incidência do empreendedorismo por oportunidade em relação ao empreendedorismo por necessidade. Desse modo, quanto maior o valor da variável RON, maior será o empreendedorismo por oportunidade frente ao de necessidade no país pesquisado. A RON foi a variável adotada como independente. O desenvolvimento econômico dos países está representado pela variável dependente IDH.

Os modelos de análise estatística aplicados foram a correlação e a regressão linear simples. Com a análise da correlação de Pearson mediu-se o grau de correlação entre as variáveis e em que direção, negativa ou positiva, deu-se esta correlação. A análise de regressão simples foi utilizada para mensurar as relações lineares entre as variáveis. Desse modo, foi aplicada esta técnica estatística para aferir a magnitude, o tipo de associação e as previsões de mudança, entre a variável independente RON e a variável dependente IDH (HAIR *et al.*, 2005). O *software* SPSS versão 10.0 foi o instrumento utilizado para processar os dados desta pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na etapa inicial da análise dos dados, como primeiro passo, foi calculada a

razão RON para todos os países da pesquisa GEM de 2006 a 2010. Foram identificados 86 países e 241 registros. No segundo passo, procurou-se, para os mesmos países e respectivos anos, o IDH correspondente nos relatórios RDH de 2006 a 2010. Com isso, 3 países foram descartados, devido a não terem sido encontrados os respectivos IDH. Dessa forma, participaram deste trabalho 83 diferentes países, resultando na obtenção de 238 registros para as variáveis RON e IDH. A distribuição geográfica dos países deu-se da seguinte forma: África com 20 (24,1%); América Central com 7 (8,4%); América do Norte 3 (3,6%); América do Sul 9 (10,8%); Ásia 7 (8,4%); Europa 31 (37,3%) e; Oceania 6 (7,2%).

Na etapa seguinte, o procedimento estatístico foi realizado a fim de se avaliar as relações entre as variáveis RON e IDH. Efetuou-se teste estatístico para verificar a correlação entre estas duas variáveis. Foi encontrado um coeficiente de Pearson  $r = 0,492$ , com nível de significância  $0,05$ ,  $\alpha = 0,000$ . De acordo com Hair *et al.* (2005), estes resultados indicam que a relação entre estas variáveis é significativa, positiva e moderadamente forte. A análise de regressão linear simples deu seguimento ao processo. Com 238 observações, o coeficiente de determinação  $R^2$  encontrado foi igual a  $0,242$ , enquanto o  $R^2$  ajustado foi de  $0,239$ . O teste F-ANOVA foi aplicado com a fina-

lidade de verificar se a variável independente, neste trabalho a RON, exerce influência significativa na variável dependente, o IDH (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2011). A tabela 1 fornece os resultados deste teste estatístico.

**Tabela 1 - Análise da Variância da Regressão Linear Simples das variáveis RON e IDH**

Modelo	Soma dos quadrados	Quadrado médio	F	Sig
Regressão	0,815	0,815	75,368	0,000
Resíduo	2,551	0,011		
Total	3,365			

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da Tabela 1, em que  $F = 75,368$ , com correspondente significância 0,000, confirmam o  $R^2$  significativamente diferente de zero, rejeitando a hipótese nula e indicando que a variável independente RON é significativa para explicar a variável IDH. Com isso, tem-se que 24,2%, ou 23,9%, usando-se o  $R^2$  ajustado da variação do Índice de Desenvolvimento Hu-

mano, podem ser explicados, neste estudo, pelas variações ocorridas na razão entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. O teste t, com os resultados na Tabela 2, confirmam a significância estatística do coeficiente de regressão. Desse modo, nesse estudo, é possível afirmar que para cada unidade crescente da razão RON, o IDH aumenta 0,015 no índice dos países.

**Tabela 2 – Resultados teste t da regressão linear**

Variáveis	Coefficientes	t	Sig
Constante	0,762	77,961	0,000
Razão RON	0,015	8,681	0,000

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados confirmam a hipótese H1 deste trabalho. A relação positiva entre a variável RON e a variável IDH demonstra o papel positivo que o empreendedorismo por oportunidade tem para promover o desenvolvimento econômico, corroborando com os estudos de Acs (2006). A relação direta apontada entre o empreendedorismo por oportunidade com a criatividade e a inovação pode ser um fator determinante para o desempenho desse tipo de empreendedorismo no desenvolvimento dos países (SHANE; VENKATARAM,

2000). Os resultados também assinalam que altas taxas de empreendedorismo, sobretudo por necessidade, podem ter uma relação inversa com o desenvolvimento econômico, o que pode indicar uma forte migração de desempregados para uma condição de trabalhador autônomo, com rendimento inferior ao antigo emprego (BARROS; PEREIRA, 2008; BONANCIM; CUNHA; CORRÊA, 2009; SALIMATH; CULLEN, 2010).

Fontenele, Moura e Leocádio (2011) argumentam que uma das maiores dificul-

dades para realizar uma análise empírica da relação entre empreendedorismo e o desenvolvimento de países recai na obtenção de medidas adequadas. As taxas desta pesquisa coletadas das séries temporais da pesquisa GEM, uma vez que, têm sido realizadas com procedimentos técnicos que demonstram consistência, podem ser consideradas de boa medida de *proxy* para o empreendedorismo. Na mesma dimensão, a coleta do índice do IDH das séries temporais da ONU transmitem consistência, possibilitando a aceitação do IDH como boa medida de *proxy* para o desenvolvimento econômico.

Desse modo, os resultados empíricos encontrados por esse modelo de regressão indicam que a razão entre empreendedorismo por oportunidade e necessidade pode explicar cerca de 24% da variação total do IDH dos países. Para cada variação de unidade positiva da razão RON o IDH dos países poderá aumentar em 0,015. Os resultados sugerem ainda que existem cerca de 76% da variação do IDH que não são explicados por esse modelo de regressão. Este resultado pode sugerir a leitura do fenômeno do empreendedorismo como um fenômeno multifacetado. Outros fatores precisam ser considerados para uma melhor avaliação do empreendedorismo no desenvolvimento econômico (SOUZA; LOPEZ JR., 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação do empreendedorismo com o desenvolvimento econômico tem sido avaliada por diversos estudos. Embora resultados destoantes tenham aparecido, uma significativa parcela tem encontrado uma relação positiva entre esses dois fenômenos. O empreendedorismo *per se* não tem

garantido o suposto crescimento econômico, quando medido pelo PIB *per capita*. Acontecimentos socioeconômicos podem influenciar o surgimento de novas empresas, sem, entretanto, gerar crescimento econômico. O fenômeno do desemprego tem sido um dos principais fatores que elevam a taxa de empreendedorismo, sobretudo em países de baixo desenvolvimento. No entanto, sem crescimento econômico, dificilmente aparecerá desenvolvimento econômico na maioria dos países.

O índice de desenvolvimento Humano (IDH) carrega em sua composição a componente PIB *per capita*, justamente a variável responsável em captar o crescimento econômico obtido pelos países anualmente. O aumento de renda tem sido uma forma direta de proporcionar melhores condições de vida para a população em geral. O empreendedorismo pode ser um instrumento de aumento de renda das nações. O empreendedorismo por oportunidade tem se caracterizado como aquele que envolve inovação no contexto da criação de oportunidades percebida pelo empreendedor. Esse tipo de ação empreendedora, em que a escolha de abrir o negócio está baseada em uma perspectiva de gerar maiores ganhos, tem gerado maiores crescimento e desenvolvimento para as nações.

Por outro lado, o empreendedorismo por necessidade, apesar de em vários estudos não apontar relação significativa ou até mesmo negativa com o crescimento econômico, tem o seu papel como fonte geradora de emprego e autoemprego. O ciclo econômico de cada país pode passar, em diversas ocasiões, por períodos de baixa oferta de empregos. Em tais períodos, o papel social do empreendedorismo pode surgir como alternativa de se evitar um mal maior para a população e a economia de uma forma geral.

Em conclusão sobre o objetivo desse artigo – analisar como a maior presença do empreendedorismo por oportunidade na taxa de atividade empreendedora (TEA) afeta o desenvolvimento econômico dos países, – pode-se dizer que, com base nos dados da pesquisa GEM de 2006 a 2010, o empreendedorismo por oportunidade estudado atua positivamente no desenvolvimento econômico dos países. Portanto, segundo esta pesquisa, quanto maior for a presença do empreendedorismo por oportunidade na taxa total TEA, maior será o desenvolvimento econômico. Pela sua natureza exploratória, os resultados encontrados não levam a uma conclusão definitiva, mas contribuem para melhor compreender as nuances do empreendedorismo.

Este trabalho apresenta algumas implicações para definições de políticas institucionais para o empreendedorismo. A formação de empreendedores com habilidades e conhecimento para perceber, analisar e colocar em prática uma oportunidade poderá render bons resultados no panorama econômico e social dos países e regiões. Novas oportunidades de investimentos para o mercado financeiro podem surgir com o início de novos serviços ou produtos lançados no mercado.

Incentivos fiscais e infraestrutura para empreendedores iniciantes em projetos inovadores também podem contribuir para a propagação do empreendedorismo por oportunidade. O aprofundamento dessa abordagem de estudo interessa aos agentes financeiros na medida em que, de uma forma ou de outra, o empreendedorismo envolve risco. Portanto, incentivar uma gama de negócios em que existe mais probabilidade de crescimento econômico tende a aumentar os resultados econômicos também. Por fim, sugere-se que os dados da pesquisa

GEM podem ser mais explorados, comparando-os com outros fatores importantes para o desenvolvimento dos países.

## OPPORTUNITY OR NECESSITY? A STUDY OF THE IMPACT OF ENTREPRENEURSHIP ON ECONOMIC DEVELOPMENT

### SUMMARY

This article discusses the importance of entrepreneurship for economic growth and development, as inspired by the motivation of starting one business, whether by necessity or by chance. In this context, the theoretical framework presents the concepts of entrepreneurship, economic development and the relationship between these phenomena. The variables used in this study were the ratio of rates of entrepreneurship by chance and by necessity disseminated by the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and the human development index (HDI) as released by the United Nations Development Program (UNDP). The data were collected in the survey reports on GEM and human development report (HDR). The studied period was from the year 2006 to 2010. Simple regression analysis was used to assess the behavior between the two variables. The results indicated that there is a moderate positive relationship between the two variables and that entrepreneurship by chance is more beneficial to the economic development of the countries, although the entrepreneurship by necessity may have its relevance as an alternative to unemployment.

**Keywords:** Entrepreneurship. Opportunity. Need. Economic Development.

## REFERÊNCIAS

ACS, Z. J. How Is Entrepreneurship good for economic growth? **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, p. 97-107, 2006.

ACS, Z. J.; STOREY, D. J. Introduction: entrepreneurship and economic development. **Regional Studies**, v. 38, p. 871-877, nov. 2004.

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 4, p. 975 -993, 2008.

BERLUNG, K.; JOHANSSON, A. W. Constructions of entrepreneurship: a discourse analysis of academic publications. **Journal of Enterprising Communities**, v. 1, n. 1, p. 77-102, 2007.

BONACIN, C. A. G.; CUNHA, J. A. C. da; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 25, n. 74, maio. /ago. 2009.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2010**. 2010. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

BRATU, A.; CORNESCU, V.; DRUICA, E. The role of the necessity and the opportunity entrepreneurship in economic development. **Annals of Faculty of Economics**, v.2, issue 1, p. 242-245, 2009.

CARRÃO, A. M. R.; JOHNSON, G. F.; MONTEBELO, M. I. L. A Influência do Grau de Escolaridade do Pequeno Empresário Sobre Sua Percepção de Negócio. **REAd**, 56. ed., v. 13, n. 2, p. 1-25, mai./ago., 2007.

CARREE, M. A.; THURIK, A. R. The impact of entrepreneurship on economic growth. In: AUDRESTCH, D. B.; ACS, Z. J. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship research**. Cambridge: Cambridge University Publishers, 2003. p. 86-110.

CASSON, M. **The Entrepreneur**. Totowa-NJ: Barnes & Noble Books, 1982.

\_\_\_\_\_. **Entrepreneurship: theory, networks, history**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2010.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2011.

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. A dimensão das motivações empreendedoras: uma investigação retrospectiva. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 11-28, 2013.

- CUNHA, S. K. da et al. O Sistema Nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 120-137, maio/ago. 2009.
- DEGEN, R.J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOMINGUINHOS, P.; PEREIRA, R.; SILVEIRA, R. Processo de criação de empresas: um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.6. n.3, p. 89-93, jul./set. 2007.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2010. Adaptação da 8ª edição americana.
- FERNADES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE- Eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999c.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 6, p. 1094-1112, nov./dez. 2010.
- FONTENELE, R. E. S.; MOURA, H. J.; LEOCADIO, A. L. Capital humano, empreendedorismo e desenvolvimento: evidências empíricas nos municípios do Ceará. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, set./out. 2011.
- FOO, M.-D. D., Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. **Entrepreneurship Theory & Practice**. 16 Mar. 2009. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1360905>>. Acesso em: 07 jan. 2012.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: pesquisa completa. Curitiba: IBQP, SEBRAE, SENAI, SESI, UFPR, 2010.
- HAIR JR., J. F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver seus negócios. Tradução de Ryta Vinagre. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

- MACHADO, J. G. R.; PAMPLONA, J. B. A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1 (32), p. 53-84, abr. 2008.
- MACIEL, C. O. Comportamento empreendedor e capacidade organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. **Revista Alcance**, v. 16, n. 1, p. 26-44, jan./abr. 2009.
- MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2(118), p. 254-270, abr./jun. 2010.
- MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P.A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.
- OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.
- PINTO, C. O. F.; RUPPENTHAL, J. E. Empreendedorismo e a dinâmica do emprego no Brasil. **G&DR**, v. 10, n. 2, p. 75-98, 2014.
- ROCHA, E. L. C et al. Ensino de empreendedorismo nos cursos presenciais de graduação em administração em Fortaleza: um estudo dos conteúdos e instrumentos pedagógicos. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 12, p. 393-414, 2011.
- SALIMATH, M. S.; CULLEN, J. B. Formal and informal institutional effects on entrepreneurship: a syntheses of nation-level research. **International Journal of Organizational Analysis**, v.18, n. 3, p. 358-385, 2010.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n. 1, p. 25 – 48, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academic of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JR, G. S. . Empreendedorismo e desenvolvimento: uma relação em aberto. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.120-140, jul./set. 2011.

TANG, L.; KOVEOS, P. E. Venture entrepreneurship, innovation entrepreneurship, and economic growth. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 9, n. 2, Aug. 2004.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: [s.n], 2009.

doi:10.12662/2359-618xregea.v3i1/2.p47-59.2014

**ARTIGOS****NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DAS  
ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE  
SERVIÇO****RESUMO**

O objetivo do artigo é examinar a sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) e propor ações para o aperfeiçoamento do modelo de gestão dessas Organizações, de forma a contornar os óbices que inviabilizam a autonomia prevista na Lei nº 9.724/1998, considerando o contexto de ampliação qualitativa e quantitativa dos meios navais e aeronavais e as necessidades advindas da formulação da Estratégia Nacional de Defesa. A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. As conclusões contidas neste artigo se condicionam à premissa de preservar e aperfeiçoar a contabilidade de custos das OMPS e atendem ao propósito de buscar modelos de gestão alternativos para essas Organizações, como uma resposta à não concretização da autonomia de gestão prevista na Lei nº 9.724/1998. Este estudo apresenta limitações associadas ao fato de o resultado da pesquisa estar adstrito exclusivamente à sistemática estudada, sendo impossível a sua generalização irrestrita.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Contabilidade Gerencial. Modelos de Gestão.

Renato Santiago Quintal  
Mestre em Ciências  
Contábeis – UERJ – Rio  
de Janeiro - RJ-BR <  
rsantiago79@hotmail.com>

Ma. Fátima Bandeira  
dos Santos  
Mestre em Ciências  
Contábeis – UFRJ –  
Rio de Janeiro - RJ-BR  
<mariafatimasanto@hotmail.  
com>

Esdras Carlos de  
Santana  
Mestre em Ciências  
Contábeis – UFRJ –  
Rio de Janeiro - RJ-BR  
<esdrascarlos@ig.com.br>

Jorge Luiz Tesch Santos  
Bacharel em Ciências Navais  
– EN – Rio de Janeiro - RJ-  
BR <jorginhotesch@hotmail.  
com>

Marcos dos Santos  
Doutorando Engenharia de  
Produção – UFF – RJ-BR  
<marcosdossantos\_coppe\_  
ufrj@yahoo.com.br>

**1 INTRODUÇÃO**

A manutenção adequada e oportuna dos meios navais, aeronavais e de Fuzileiros Navais, bem como a formação e capacitação dos recursos humanos que os operam constituem prioridade para a Administração Naval. São tarefas realizadas em arsenais, bases, centros de formação e instrução de pessoal e organizações militares correlatas.

A preservação da prontidão desse patrimônio da Marinha do Brasil (MB) é tão ou mais importante do que a aquisição de novos meios ou a contratação de novos recursos humanos. Isto impõe que as respectivas instalações disponham de capital humano qualificado e de equipamentos tecnologicamente atualizados para prover os serviços necessários.

Para trilhar o “estado da arte” do conhecimento é fundamental a constante pesquisa, que propicie a inovação e a utilização da tecnologia adequada aos diversos meios. Com este propósito, na década de 1990, foi criado o Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha e ativadas algumas Organizações Militares (OM) na área de Ciência e Tecnologia.

Em 1994, quando a MB implementou a sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) como modelo de gestão para as Organizações Militares Industriais, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) e as Bases Navais distritais ainda não possuíam um sistema eficiente de apuração de custos e já se ressentiam da perda de pessoal técnico qualificado e da obsolescência de alguns equipamentos utilizados para manutenção, reparo e construção dos meios navais. Segundo a Secretaria Geral da Marinha (BRASIL, 2008), Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS) é toda Organização Militar (OM) que presta serviços a outras OM e, eventualmente, a organizações extraordinárias à Marinha em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, de abastecimento ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e das despesas incorridos.

Com base no conhecimento adquirido nos primeiros anos com a sistemática

OMPS, a MB encaminhou ao Congresso Nacional projeto de lei no sentido de instituir legalmente as OMPS e o modelo gerencial chamado “Autonomia de Gestão”. A Lei nº 9.724/1998 consolidou os procedimentos que seriam pactuados e regidos por um “Contrato de Autonomia de Gestão”. Ao longo de vigência da lei, estiveram presentes algumas limitações quanto à autonomia dos dirigentes dessas OM no que tange à gestão de recursos humanos e orçamentários. Com a perspectiva de ampliação do número de plataformas que compõem o Poder Naval nos próximos vinte anos, essas limitações poderão impactar negativamente o desempenho das OMPS, notadamente o AMRJ e as Bases Navais.

O objetivo principal do presente artigo é examinar a sistemática OMPS e propor ações para o aperfeiçoamento do modelo de gestão dessas Organizações Militares, de forma a contornar os óbices que inviabilizam a autonomia prevista na Lei nº 9.724/1998, considerando o contexto de ampliação qualitativa e quantitativa dos meios navais e aeronavais e as necessidades advindas da formulação da Estratégia Nacional de Defesa.

Empreender o estudo em pauta poderá contribuir para a solução de hiatos presentes no arcabouço legal e para o avanço do conhecimento já existente sobre modelos de gestão no âmbito da administração pública, especialmente na Marinha do Brasil.

O presente estudo encontra-se dividido em cinco seções, a saber: introdução; referencial teórico; metodologia; análise e discussão; e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção encontra-se subdividida

em três subseções, a saber: a sistemática OMPS e a Autonomia de Gestão; o contexto atual da Estratégia Nacional de Defesa e seus reflexos para as Forças Armadas brasileiras; e outros modelos organizacionais empregados na Administração Pública.

## 2.1 A SISTEMÁTICA OMPS E A AUTONOMIA DE GESTÃO

Nas últimas décadas, o processo de reforma de Estado no Brasil vem acompanhando o movimento gerencialista, transitando de uma administração burocrática para um modelo gerencial, que implica na mudança do foco dos processos para os resultados (SECCHI, 2009). A demanda crescente por resultados, contemplada na *New Public Management* (NPM), perpetua a necessidade de um maior controle no atendimento às metas planejadas, envolvendo princípios gerenciais voltados para eficiência, eficácia e qualidade nos gastos públicos (PAES DE PAULA, 2005).

Com relação ao aumento da eficiência da administração pública, Pereira (1996) expõe que a proposta de reforma projetava um complexo projeto com o intuito de fortalecer a administração direta ou o núcleo estratégico do Estado e descentralizar a administração pública por meio da implantação de agências autônomas e de organizações sociais controladas por contrato de gestão.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) considerava a existência de quatro setores dentro do Estado:

- a) o núcleo estratégico do Estado;
- b) as atividades exclusivas de Estado;
- c) os serviços não exclusivos ou

competitivos e;

- d) a produção de bens e serviços para o mercado (PEREIRA, 1996).

O núcleo estratégico era representado em nível federal pelo Presidente da República, pelos ministros de Estado e suas cúpulas ministeriais, pelo Supremo Tribunal Federal e seus tribunais federais e pelo Ministério Público. É o setor responsável pela definição das leis e políticas públicas. As atividades exclusivas de Estado representam aquelas pertinentes ao poder de Estado, representado pela polícia, pelas Forças Armadas e pelos órgãos de fiscalização e de regulamentação. Os serviços não exclusivos ou competitivos do Estado constituem aqueles que, apesar de não envolverem o poder de Estado, são realizados e/ou subsidiados pelo Estado, em virtude de considerá-los relevantes para os direitos humanos, ou pela inviabilidade de serem recompensados adequadamente no mercado por meio de cobrança de serviços. Por fim, o setor de produção de bens e serviços para o mercado compreende os serviços prestados pelo Estado por meio das empresas de economia mista, operando em setores de serviços públicos e/ou em setores estratégicos (PEREIRA, 1996).

Tanto o núcleo estratégico quanto as atividades exclusivas de Estado, consideradas de propriedade estatal, empregam, além dos instrumentos tradicionais baseados em aprovação de leis e definição de políticas públicas, o contrato de gestão. Por meio dele, são definidos os objetivos e os respectivos indicadores de desempenho para as entidades executoras das políticas públicas, garantindo a esses organismos os meios humanos, materiais e financeiros necessários para sua consecução. Tais entidades executoras são representadas pelas agências autônomas no setor das atividades

exclusivas de Estado e pelas organizações sociais no setor dos serviços não exclusivos de Estado (PEREIRA, 1996).

Em princípio, as atividades exclusivas de Estado devem ser organizadas por meio do sistema de agências autônomas, sendo seus dirigentes nomeados pelo respectivo Ministro, com o qual é negociado o contrato de gestão. O dirigente tem ampla liberdade para gerir o orçamento recebido, podendo administrar seus funcionários com autonomia para admissão, demissão e pagamento, mas somente podendo realizar compras que obedeçam estritamente os princípios gerais de licitação. A contrapartida dessa autonomia é a avaliação da gestão desses dirigentes com base nos objetivos e nos indicadores de desempenho, que podem abordar aspectos tanto qualitativos como quantitativos (PEREIRA, 1996).

Exemplos de contratos de autonomia de gestão ou instrumentos congêneres firmados pelo núcleo estratégico do Estado são os seguintes: convênio de desempenho pactuado pelo Ministério das Minas e Energia com oito empresas estatais, sendo uma delas a Vale S.A., mineradora brasileira; acordo firmado entre Ministério da Saúde e o Serviço Social Autônomo “Associações das Pioneiras Sociais” (LIMA, 1996; LIMA, 1998); e o contrato de autonomia de gestão firmado entre a Marinha do Brasil, representada pela Secretaria Geral de Marinha (SGM), e duas de suas OMPS subordinadas.

Como órgão pertencente à administração pública brasileira, a Marinha do Brasil (MB) vem sendo impactada por este processo de transição. Nesse sentido, a sistemática OMPS foi criada em 1994 com o propósito de instituir na MB uma mudança de cultura de gestão, pautada na apuração e apropriação de custos, por intermédio do

Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e de sistemas internos de informações gerenciais, que permitissem tornar essas OM mais flexíveis e adaptáveis às rápidas mudanças que a era da globalização requer. Com a criação da sistemática OMPS, o que se pretendia era instituir organizações que produzissem bens e serviços com alta qualidade, ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares com criatividade e autonomia suficientes para reagir rapidamente às necessidades impostas pela conjuntura atual e que pudessem ser cobrados por resultados e não somente pelo cumprimento de normas e dispositivos legais (BRASIL, 1999). A figura 1 apresenta a cronologia de implantação da sistemática OMPS.

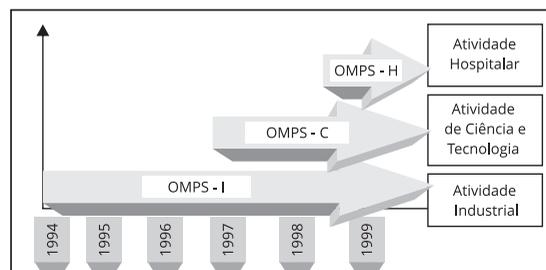


Figura 1 - Cronologia de implantação da sistemática OMPS

Fonte: (BRASIL, 1999, p.5).

Alicerçada pelo conhecimento adquirido nesses primeiros anos com as OMPS, bem como pelo acompanhamento de experiências realizadas com o contrato de gestão em outros Ministérios, a MB encaminhou ao Congresso Nacional um projeto de lei que instituía legalmente as OMPS e o modelo gerencial chamado “Autonomia de Gestão”. Com o advento da Emenda Constitucional (EC) nº 19, em dezembro de 1998, foi publicada a Lei nº 9.724/1998, que consolidou os procedimentos a serem constituídos e estabeleceu objetivos, metas

e indicadores de desempenho das OMPS, os quais seriam pactuados e regidos por um “Contrato de Autonomia de Gestão”. Adicionalmente, aquele dispositivo legal dispôs sobre a autonomia orçamentária, financeira e gerencial para as OMPS. Em 1999, o Decreto nº 3.011 estabeleceu quais OMPS poderiam se qualificar para a assinatura do contrato de autonomia de gestão, bem como os mecanismos necessários para tal. As OMPS que se qualificaram para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão foram o Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais (CTecCFN), caracterizado como OMPS Industrial, e o Centro de Análise e Sistemas Navais (CASNAV), caracterizado como OMPS de Ciência e Tecnologia (OLIVEIRA FILHO; FADUL, 2006).

De acordo com a Lei nº 9.724/1998, após firmar um contrato de autonomia de gestão, as OMPS passariam a dispor de: (1) autonomia em relação aos créditos correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços extraordinários à MB, sendo estes integralmente disponibilizados para movimentação e empenho; (2) autonomia para contratação de mão de obra sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e (3) limites diferenciados para licitação. À exceção dos limites diferenciados para licitação, na prática, os benefícios anunciados na referida Lei nunca foram efetivados.

Na análise de Di Pietro (2009), dificilmente as características típicas de um contrato de autonomia de gestão estão presentes quando estes são firmados entre órgãos da Administração Direta, uma vez que são firmados entre representantes de uma mesma personalidade jurídica, não havendo a contraposição de interesses entre as partes contratantes. Para a autora, nesses

casos, tais contratos representam “termos de compromissos” assumidos pelos dirigentes dos órgãos.

A próxima subseção abordará o contexto atual da Estratégia Nacional de Defesa e seus reflexos para as Forças Armadas brasileiras.

## 2.2 O CONTEXTO ATUAL DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA E SEUS REFLEXOS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS

Na estrutura produtiva das economias avançadas, a Indústria de Materiais e Serviços de defesa desponta como um dos segmentos mais importantes, o que se deve ao caráter estratégico que possui, uma vez que, além de estar associada à produção dos equipamentos de defesa do país, está diretamente ligada ao domínio de tecnologias sensíveis. Também devem ser considerados os aspectos econômicos que estão relacionados à geração de exportações, ao elevado valor adicionado e aos empregos de alta qualificação. Assim, a estruturação e o fortalecimento da Base Industrial de Defesa (BID) passam a ser fundamentais para um país como o Brasil que, além de possuir um invejável patrimônio de recursos humanos e naturais, busca atualmente uma inserção cada vez mais ativa no cenário político e econômico internacional (FERREIRA; SARTI, 2011).

Para o Ministério da Defesa (BRASIL, 2005), o termo Base Industrial de Defesa (BID) representa o conjunto das empresas estatais e privadas e as organizações civis e militares que participam de uma ou mais das fases de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de produtos estratégicos de defesa (bens e serviços).

Entretanto, uma nova abordagem vem sendo dada ao tema, principalmente após a entrada em vigor do Decreto n. 6.703, em 18 de dezembro de 2008, que aprova a Estratégia Nacional de Defesa (END). Essa nova política visa a reforçar as atividades conjuntas entre entidades de pesquisa das Forças Armadas, academia e o empresariado brasileiro, fomentando a criação de um complexo militar-universitário-empresarial apto a operar na fronteira tecnológica e capaz de permitir utilidade dual, ou seja, civil e militar, o que alavanca o retorno dos investimentos realizados (BRASIL, 2008).

O desenvolvimento da BID se deu por uma convergência de fatores que foram impulsionados pelo constante incentivo governamental, destacando-se o apoio dos setores de alta tecnologia, que eram valorizados ao atender às demandas da indústria de defesa, além do suporte das agências de fomento, como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Fundo Tecnológico (FUNTEC) (MATHEUS, 2010). O desenvolvimento da indústria de defesa nacional aconteceu em paralelo ao processo de industrialização, sendo que o fortalecimento da indústria metal-mecânica foi importante indutor de todo o processo (STRACHMAN; DEGLIESPOSTI, 2010).

Nesse contexto, identificam-se externalidades negativas geradas por seguidos orçamentos anuais destinados à Defesa Nacional. Vislumbra-se que os reduzidos aportes orçamentários e os sucessivos contingenciamentos no Orçamento de Defesa poderão fragilizar fluxos, processos e procedimentos orientados à viabilização do cumprimento dos dispositivos elencados na Constituição e na END. Além disso, o círculo vicioso orçamentário conduz a prejuízos integrados e sinérgicos às Forças

Armadas, Defesa e Desenvolvimento Nacional, além de contribuir para a exposição da nação às frequentes ingerências externas em assuntos de natureza interna (SOUSA JUNIOR; FREIRE, 2009).

A despeito do recente crescimento da importância geopolítica do Brasil no cenário mundial, o país ainda persegue a capacitação tecnológica nos setores cibernético, aeroespacial e nuclear, conforme orientações contidas na END. Nesse aspecto, a Engenharia Militar tem assumido a proa do processo de consolidação da indústria de material de defesa nacional, não podendo ser olvidadas as seguintes contribuições: participação do Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA), Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e Instituto Militar da Engenharia (IME) na criação da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer); fortalecimento da indústria e programa aeroespaciais; soerguimento da indústria de material bélico; programa nuclear da Marinha; Programa Antártico Brasileiro; e política brasileira de informática (MOREIRA, 2010).

Em aderência ao atual cenário de defesa brasileiro, a Marinha do Brasil vem se modernizando e ampliando a sua área de atuação, demandando alternativas de manutenção e reparo mais sofisticadas, dinâmicas e geograficamente distribuídas. É nesse fulcro que se inserem as Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS).

A subseção seguinte tratará de outros modelos organizacionais empregados na Administração Pública.

### 2.3 OUTROS MODELOS ORGANIZACIONAIS EMPREGADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O modelo brasileiro das Organizações Sociais (OS) representa uma das alternativas possíveis à crise do aparelho do Estado no cerne da prestação dos serviços sociais. São pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, orientadas às atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do Poder Público, edificadas por iniciativa de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado (MODESTO, 1997).

Essas entidades são vislumbradas como uma forma de parceria do Estado com as instituições privadas de fins públicos ou, sob outro viés, um modo de participação popular na gestão administrativa. As OS são definidas como instituições do terceiro setor, uma vez que detêm o mesmo fundamento material e formal das tradicionais pessoas jurídicas privadas de utilidade pública. Não representam um novo tipo de pessoa jurídica privada nem entidades criadas por lei e inseridas na estrutura da administração pública. São pessoas jurídicas estruturadas sob a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos. Ser organização social, por isso, não significa apresentar uma estrutura jurídica inovadora, mas deter um título jurídico especial, atribuído pelo Poder Público em função do atendimento de requisitos gerais de constituição e funcionamento dispostos expressamente em lei. Esses requisitos são de adesão voluntária por parte das entidades privadas e estão orientados a garantir a persecução efetiva e as garantias necessárias a uma conexão de confiança e parceria entre o ente privado e o Poder Público (MODES-

TO, 1997).

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa particular, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de parceria (DI PIETRO, 2009).

A Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999, estabeleceu que poderiam se qualificar como OSCIP as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais e normas estatutárias atendessem aos requisitos legais.

As OSCIP, quando comparadas com as OS, possuem maior alcance e abrangência quanto aos seus objetivos e projeto político de terceirização e privatização de programas, atividades, ações e serviços públicos, além de controle e fiscalização. Com o advento da Lei das OSCIP, grande parte das ações governamentais pode ser transferida ao setor privado, com exceção daquelas pertencentes ao núcleo estratégico e burocrático, bem como aquelas pertencentes ao setor de produção de bens e serviços, por serem atividades empresariais as quais deveriam ser integralmente transferidas para a iniciativa privada (BERARDI, 2011).

Por meio da tabela 1 lançada abaixo, buscou-se promover a comparação entre os atributos das Organizações Sociais e aqueles referentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

**Tabela 1 - Comparação entre os atributos da OS e da OSCIP**

Organizações Sociais (OS) – Lei nº 9.637/1988	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – Lei nº 9.790/1999
Pessoa privada não integrante da administração pública.	Pessoa privada não integrante da administração pública
Atuação em áreas de interesse social, especificadas na lei. Não são delegatárias de serviços públicos.	Atuação em áreas de interesse social, especificadas na lei. Não são delegatárias de serviços públicos.
Vedada a finalidade de lucro.	Veda a finalidade de lucro.
Foram idealizadas para substituir órgãos e entidades da administração pública que seriam extintos e teriam suas atividades absorvidas pelas OS.	Não foram idealizadas para substituir órgãos ou entidades da administração pública.
Formaliza parceria com o poder público, mediante contrato de gestão, condição indispensável para a entidade fazer jus ao fomento a suas atividades.	Formaliza parceria com o poder público mediante termo de parceria, condição indispensável para a entidade fazer jus ao fomento a suas atividades.
Qualificação é ato discricionário.	Qualificação é ato vinculado.
Qualificação depende de aprovação pelo Ministro de Estado ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao objeto social da OS.	Qualificação concedida pelo Ministério da Justiça.
Uma entidade não pode ser qualificada concomitantemente como OS e OSCIP.	Uma entidade não pode ser qualificada concomitantemente como OS e OSCIP.
A lei exige que a OS possua um conselho de administração, do qual participem representantes do poder público; não exige que a OS tenha conselho fiscal.	A lei exige que a OSCIP tenha um conselho fiscal; não exige que a OSCIP tenha conselho de administração. Não há exigência de que existam representantes do poder público em algum órgão da entidade.
É hipótese de licitação dispensável a contratação de OS pelo poder público, para a OS prestar serviços contemplados no contrato de gestão.	Não existe hipótese legal específica de licitação dispensável para a contratação de OSCIP pelo poder público.
O poder executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como OS, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.	A entidade perderá qualificação como OSCIP, quando descumprir as normas estabelecidas na lei.

Fonte: (ALEXANDRINO; PAULO, 2009, apud RAMOS, 2012, p.34).

Faz-se necessário promover a avaliação das assimetrias existentes na sistemática OMPS, bem como examinar a possibilidade de se utilizar de dispositivos previstos em modelos de gestão já existentes na Administração Pública, como forma de se mitigar as imperfeições encontradas naquela sistemática e tornar mais eficiente a operação das OMPS. Propõe-se proceder a uma abordagem crítica e a repensar-se o assunto, tendo como opções de escolha distintos

modelos de gestão utilizados pela Administração Pública e como horizonte temporal a realidade prospectiva da Marinha do Brasil para os próximos vinte anos.

Nesta seção foram trabalhados os tópicos afetos a: sistemática OMPS e a Autonomia de Gestão; contexto atual da Estratégia Nacional de Defesa e seus reflexos para as Forças Armadas brasileiras; e outros modelos organizacionais empregados na Administração Pública. A seção seguinte

abordará os aspectos metodológicos da presente pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção encontra-se subdividida nas seguintes subseções: tipo de pesquisa; e coleta de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo a natureza dos dados, a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Quanto ao ambiente de coleta de dados, a pesquisa classifica-se como pesquisa de campo. No que se refere ao nível de controle das variáveis, a pesquisa enquadra-se como não experimental (GIL, 2010). Quanto aos objetivos mais gerais, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p. 27). O estudo igualmente contemplou pesquisas bibliográfica e documental.

Adicionalmente, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Para Yin (2010, p. 39), o estudo de caso consiste em um procedimento de natureza empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”, notadamente quando os liames entre fenômeno e contexto não se encontram exatamente delineados. Yin (2010) acrescenta que a investigação envolvendo o estudo de caso se depara com circunstâncias tecnicamente distintas em que haverá muito mais elementos de interesse do que dados, e, como consequência, são apresentadas distintas fontes de evidência, neces-

sitando que os dados convirjam de modo triangular, e como outro achado.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Em estudos de caso, cinco elementos são notadamente importantes: as questões formuladas no estudo; as proposições, quando houver; as unidades de análise; a lógica que liga os dados às proposições; e os critérios adotados para se interpretar os achados (YIN, 2010). Para Yin (2010), a vinculação dos dados a proposições e critérios para a interpretação dos achados igualmente é um elemento que deve ser considerado por ocasião da realização do estudo de caso.

Foi utilizado o método de coleta de dados baseado em observações diretas. O pesquisador torna-se partícipe do agrupamento social que estuda. Escolheu-se por revelar o papel de pesquisador. A limitação dessa metodologia é a possibilidade da modificação do fenômeno em função da possibilidade de os indivíduos sentirem-se vigiados (VIEIRA, 2009).

O estudo em questão contempla a pesquisa qualitativa, como técnica de pesquisa empregada, a qual indica a forma como se procederá a análise de dados. Na pesquisa qualitativa, notadamente, o pesquisador procura “levantar opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa”. Há interação com os indivíduos, sendo mantida a neutralidade. Não ocorrem generalizações; trata-se de um procedimento exploratório, com o fito de investigar conhecimentos acerca de uma questão, para a qual as informações acessíveis ainda são escassas. Esse tipo de pesquisa exhibe “opiniões, atitudes e hábitos” de agrupamentos diminutos, es-

colhidos conforme certos perfis (VIEIRA, 2009, p. 6).

A próxima seção tratará da análise e discussão acerca do presente estudo.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Decorridos quase quinze anos de sua promulgação, a Lei nº 9.724/1998 não produziu os efeitos esperados para o alcance da autonomia de gestão das OMPS. O sintoma que melhor representa tal situação é a redução, neste período, em 50% do efetivo de servidores civis do Regime Jurídico Único (RJU) que trabalham nas OMPS. A escassez de mão de obra e a crescente obsolescência das oficinas e equipamentos têm contribuído para o incremento da terceirização dos serviços nas OMPS, notadamente as de cunho industrial.

Em sentido inverso, o futuro aponta para a necessidade de uma Marinha mais moderna e em expansão, com necessidades de reparo mais sofisticadas, ágeis e geograficamente distribuídas.

Apesar da não efetivação do previsto na Lei nº 9.724/1998, a solução para a adequação do quantitativo de mão de obra passa, direta ou indiretamente, pela contratação de pessoal via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Após a avaliação da situação atual das OMPS, suas disfunções e a análise de diversos modelos de gestão existentes na Administração Pública, apresentam-se as seguintes recomendações:

- a) para as Organizações Militares Prestadoras de Serviços de Ciência e Tecnologia (OMPS-C), vislumbra-se a possibilidade de utilização, em caráter experimental, do modelo - Organizações Sociais -, estabelecido como um Projeto-

-Piloto, podendo ser estruturado sob diversas formas;

- b) para as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Hospitalares (OMPS-H), propõe-se que seja examinada a adoção do modelo de gestão de uma empresa pública para gerenciar essa categoria de Organização Militar, à semelhança do que ocorre com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSerH), vinculada ao Ministério da Educação e criada em 2011 para gerenciar os Hospitais Universitários (HU) em todo o Brasil. Tal opção viabilizaria a contratação de mão de obra via CLT e mitigaria os riscos jurídicos;
- c) para as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I), foi. Propostas a adoção de alternativas individualizadas conforme a natureza da OMPS, a saber:
  - modelo semelhante seria adotado tanto para o Centro de Manutenção de Sistemas (CMS) como para o AMRJ, o qual se encontra em estudo de viabilidade pela Alta Administração Naval;
  - em função das atividades de cunho científico e tecnológico desenvolvidas no Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais (CTecCFN) e no Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM)
  - atualmente enquadradas como OMPS-I - o modelo de gestão de Organizações Sociais poderia representar uma alternativa a ser considerada; e as demais OMPS, notadamente as Bases Navais,

continuariam a adotar o modelo de gestão previsto na sistemática OMPS.

A próxima seção apresentará as considerações finais acerca da presente pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente artigo foi examinar a sistemática OMPS e propor ações para o aperfeiçoamento do modelo de gestão dessas Organizações Militares, de forma a contornar os óbices que inviabilizam a autonomia prevista na Lei nº 9.724/1998, considerando o contexto de ampliação qualitativa e quantitativa dos meios navais e aeronavais e as necessidades advindas da formulação da Estratégia Nacional de Defesa.

Foi empreendida a avaliação da situação atual das OMPS, suas disfunções, bem como foi sugerida a avaliação da pertinência dos modelos de gestão existentes na Administração Pública à realidade das OMPS.

As conclusões contidas neste artigo se condicionam à premissa de preservar e aperfeiçoar a contabilidade de custos das OMPS e atendem ao propósito de buscar modelos de gestão alternativos para essas Organizações, como uma resposta à não concretização da autonomia de gestão prevista na Lei nº 9.724/1998.

Este estudo apresenta limitações associadas ao fato de o resultado da pesquisa estar adstrito exclusivamente à sistemática estudada, sendo impossível a sua generalização irrestrita a outros órgãos da Administração Pública, o que demandaria acompanhamento e avaliação das especificidades daquelas organizações.

Em última análise, sugere-se, a título

de pesquisas futuras, a realização de estudos similares na Força Aérea e no Exército Brasileiro, a fim de avaliar a pertinência dos modelos de gestão existentes na Administração Pública à realidade daquelas Instituições.

## NEW ORGANIZATIONAL FORMATS IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF THE MILITARY ORGANIZATIONS THAT WORK AS SERVICE PROVIDERS

### SUMMARY

The objective of this article is to examine the systematics of the Military Service Providing Organizations (MSPO) and to propose actions for the improvement of the management model of these organizations, in order to surpass the obstacles that make the autonomy provided by law Number 9.724/1998 impracticable, considering the context of the qualitative and quantitative expansion of naval assets and naval aviation and the needs arising from the formulation of the National Defense Strategy. The present research is classified as qualitative, exploratory, documental and bibliographical and as a case study. The conclusions contained in this article abide by the premise of preserving and perfecting cost accounting of MSPO and serve the purpose of seeking alternative management models for these organizations, as a response to the non-achievement of management autonomy as provided in Law Number 9.724/1998. This study presents limitations when associated with the fact that the search result belongs exclusively to the scope of a systematical study, being impossible to unrestricted generalization.

**Keywords:** Public Administration. Managerial Accounting. Management.

## REFERÊNCIAS

BERARDI, L. A. A. As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs como instrumento de gestão pública na área de saúde. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v.14, n. 86, mar. 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9062](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9062)>. Acesso em 12 fev. 2014.

BRASIL. **Decreto n. 6.703, de 18 de dezembro de 2008**. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF, 18. Dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 11 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Portaria n. 899, de 19 de julho de 2005**: aprova a Política Nacional da Indústria de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, 2005. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/sistemas/bdlegis/dados\\_norma.php?numero=899&ano=2005&serie=A](https://www.defesa.gov.br/sistemas/bdlegis/dados_norma.php?numero=899&ano=2005&serie=A)> . Acesso em: 29 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria Geral da Marinha. **O Sistema OMPS**: organizações Militares Prestadoras de Serviços. Brasília: Marinha do Brasil, 1999. Disponível em <[http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=110](http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=110)>. Acesso em: 23 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS)**. Brasília: Marinha do Brasil, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Marcos José Barbieri; SARTI, Fernando. **Diagnóstico**: base Industrial de Defesa Brasileira. Campinas: ABDI, 2011. Disponível em:<[http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio\\_neit\\_04-defesa\\_01b.indd.pdf](http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio_neit_04-defesa_01b.indd.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, I. S. **Contribuição à eficácia na aplicação do contrato de gestão nas empresas estatais**. 1998. 375f. Tese (Doutorado em Direito). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

LIMA, S. M. L. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n. 5, p. 101-138, set./out. 1996.

MATHEUS, A. S. **Indústria de defesa**: uma análise da rede nacional a partir da teoria da dependência de recursos. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2010.

- MODESTO, P. Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 2, p. 27-58, maio 1997.
- MOREIRA, L. G. G. C&T e Indústria de Defesa: o papel da Engenharia Militar no desenvolvimento nacional autônomo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 4., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: UnB, 2010.
- OLIVEIRA FILHO, J. A. de; FADUL, É. Flexibilização da Gestão Pública com um modelo híbrido de Administração Gerencial: o contrato de autonomia de gestão na Marinha do Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.1, n.14, p.31-42, jul./dez., 2006.
- PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 37-49, jan./mar. 2005.
- PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.47, n.1, p. 7-40, jan. 1996.
- RAMOS, R. da C. **Modelo alternativo de gestão**: uma análise das vantagens e desvantagens das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público com base no caso do Centro Infante-Juvenil da Zona Sul. 2012. 65f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p.347-69, mar./abr. 2009.
- SOUSA JUNIOR, A.F. de; FREIRE, L. T. Orçamento e contingenciamentos: potencialização dos impactos negativos e fragilização da defesa nacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2009, Resende. **Anais...** Resende: AEBD, 2009.
- STRACHMAN, E; DEGLIESPOSTI, E. H. B. A Indústria de Defesa Brasileira: o setor de carros de combate e a Engesa. **Revista Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 31, n.1, p. 31-58, ago. 2010.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

## ARTIGOS

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM  
MERCADOS FORMAIS E INFORMAIS: VALORES  
DE COMPRA HEDÔNICO E UTILITÁRIO****RESUMO**

Embora haja grande quantidade de trabalhos voltados ao estudo dos mercados formais, poucas pesquisas versam diligência à análise dos mercados informais. Ainda mais insípido é o corpo teórico constituído pelos estudos referentes à comparação desses ambientes. Destarte, esta pesquisa objetivou analisar e comparar o comportamento de consumidores de mercados formais e informais, representados por um pequeno varejo e uma feira livre, respectivamente, à luz dos valores de compra hedônico e utilitário. Para tal, serão examinados e comparados os valores de compra dos consumidores de ambos os ambientes. Mediante a aplicação de uma survey, foram examinados os valores de compra dos consumidores desses ambientes e, utilizando-se as técnicas estatísticas AFE e ANOVA, compararam-se tais valores. Os resultados obtidos corroboram as hipóteses de pesquisa levantadas, porquanto revelam que os consumidores de mercados formais possuem valor de compra utilitário significativamente maior do que o apresentado pelos frequentadores de mercados informais. Por outro lado, os consumidores de mercados informais demonstraram valor de compra hedônico significativamente maior do que os clientes de mercados formais.

**Palavras-chave:** Mercados formais e informais. Comportamento do consumidor. Valor de compra hedônico e utilitário.

**1 INTRODUÇÃO**

Muito embora as pesquisas em mercados formais tenham se intensificado ao longo dos últimos anos, a frequência dos estudos acadêmicos versados ao mercado informal

Felipe Gerhard  
Mestrando em Administração  
– UECE- Fortaleza-CE-BR  
<felipegerhard.rns@gmail.  
com>

Lucas Lopes Ferreira de  
Souza  
Mestrando em Administração  
– UECE – Fortaleza-CE-BR  
< lucaslfsouza@hotmail.  
com>

Thiago Matheus de  
Paula Sousa  
Graduando em Ciências  
Econômicas – UFC  
– Fortaleza-CE-BR <  
thiagomatheus.rns@gmail.  
com>

Verónica Peñaloza  
Doutora em Economia –  
USP e professora mestrado  
UECE – Fortaleza-CE-BR  
<veronica.penaloza@uece.  
br>

não tem demonstrado o mesmo crescimento (RAJAGOPAL, 2010b; PETRESCU; BHATLI, 2013). Ademais, é possível asseverar que o arcabouço teórico construído pelos trabalhos voltados a tal mercado ainda é muito insípido (RAJAGOPAL, 2010a; OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2012; PETRESCU; BHATLI, 2013).

Segundo o Banco Mundial (2000) a importância dos mercados informais é demonstrada por seus números, uma vez que, já no início da década passada, cerca de 40% de toda renda produzida pelas nações pobres e cerca de 17% do PIB dos países ricos advém dessa fonte. No Brasil, quase metade dos postos de trabalhos existentes é constituído por profissionais não registrados ou autônomos (ULYSSEA, 2006).

Os Mercados formal e informal estão indissociavelmente imbricados na economia moderna. Com efeito, segundo Goto e Mano (2012), a expansão do mercado informal está diretamente vinculada à redução do mercado formal; o mesmo ocorre com o número de empregos e volume de transações no mercado informal (ARBEX; FREGUGLIA; CHEIN, 2013; LOUREIRO; ARAUJO; SOUZA, 2013).

Cumprir observar ainda que, embora se tenha estudado os mercados formais e informais separadamente, pesquisas que analisem os dois ambientes simultaneamente são escassas na literatura versada ao tema (OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2012).

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar e comparar o comportamento de consumidores de mercados formais e informais, representados por um pequeno varejo e uma feira livre, à luz dos valores de compra hedônico e utilitário. Para tal, serão examinados e comparados os valores de compra dos consumidores de ambos os ambientes. Dessa forma, inicial-

mente, mediante a aplicação de um *survey*, serão examinados os valores de compra dos consumidores desses ambientes e, por conseguinte, utilizando-se as técnicas estatísticas análise fatorial exploratória e ANOVA, serão comparados tais valores, observando-se as hipóteses levantadas por meio da análise da literatura.

Este artigo divide-se em cinco seções além desta introdução. Inicialmente, serão levantados os principais aspectos teóricos referentes aos valores de consumo hedônico e utilitário. Logo após, serão levantados dados e características atuais dos mercados formais e informais, bem como os mais importantes conceitos concernentes a seus representantes, ao pequeno varejo e à feira livre. Por conseguinte, serão observadas as principais propriedades metodológicas do trabalho. Em ato contínuo, analisar-se-ão os resultados obtidos na pesquisa de campo, comparando-se com os achados teóricos obtidos na literatura. Por fim, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, assim como as limitações do artigo e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 CONSUMO HEDÔNICO E UTILITÁRIO

Dentre os primeiros autores a abordarem o tema dos valores de consumo hedônico e utilitário destacam-se Holbrook e Hirschman (1982). Os autores definem como hedônico o valor de compra motivado por aspectos multissensoriais, motivos e fantasias do consumidor. Os produtos, caracterizados por desejos de consumo, passam a ser percebidos como símbolos subjetivos. A compra hedônica não traz consigo o sentido negativo de trabalho árduo, difícil de ser realizado (BABIN; DARDEN; GRI-

FFIN, 1994; HAUSMAN, 2000). Dessa forma, está associada ao valor percebido da experiência de compra pelo consumidor, ou seja, fatores subjetivos que variam de acordo com o contexto de cada um (HAUSMAN, 2000). Para Rocha (2005), a dimensão hedônica se relaciona intimamente com o consumismo, desenvolvendo uma forma de promover a cultura de consumo, indissolavelmente presente em nossa sociedade (BAURDILLARD, 2002).

Por outro lado, a dimensão utilitária de compra, que apresenta elementos distintos à dimensão hedônica de consumo, é relevante para consumidores que buscam o cumprimento de objetivos com menores riscos (BATRA; AHTOLA, 1991; BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994). O valor de compra utilitário emerge quando, segundo Batra e Ahtola (1991), a compra é completada com sucesso e eficiência. Nesse sentido, afirmam os autores, o utilitarismo sobrevém de resultados relativamente tangíveis da experiência de compra, como uma aquisição eficiente de um produto. Portanto, o discurso utilitário é essencialmente racional e funcional, representando, pois, o trabalho de compra bem feito. O valor utilitário em uma compra é baseado na utilidade que esta possui para o consumidor, se o bem ou serviço demandado atende de fato às suas necessidades (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994).

Em síntese, a abordagem utilitária reporta-se a aspectos racionais, objetivos e econômicos, enquanto a hedônica foca-se em características psicológicas, simbólicas e emotivas do consumo (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994).

Contudo, quanto às características hedônicas ou utilitárias apresentadas pelo consumidor, cabe ser feita uma ressalva. Vale destacar que é possível a uma mesma

pessoa apresentar inclinações tanto ao valor hedônico quanto ao utilitário, uma vez que, embora apresentem propriedades distintas, não são características excludentes (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; LOPES et al., 2010).

### 3 MERCADO FORMAL E INFORMAL

Mercados informais estão presentes em todo o mundo. Contudo, em economias emergentes, tais mercados possuem uma amplitude ainda maior (GOTO; MANO, 2012; ARBEX; FREGUGLIA; CHEIN, 2013). Segundo Schneider e Enste (2002), o tamanho do mercado informal varia de um quarto do produto interno bruto (PIB) em países em desenvolvimento como Brasil, Chile e Colômbia, a quase três quartos como países como Nigéria, Egito e Tailândia. De acordo com o Banco Mundial (2000), a parcela da economia representada pelo mercado informal já representava no início da década passada cerca de 40% da renda produzida por nações pobres e cerca de 17% do PIB de países ricos. No Brasil, quase a metade dos empregos existentes é constituído por profissionais não registrados ou autônomos (ULYSSEA, 2006). Dessa forma, observa-se a importância desse mercado para a economia.

Embora os mercados informais venham sendo objeto de estudo em diversas ciências, a escassez de publicações e de dados confiáveis tem limitado as investigações teóricas a analisarem, principalmente, possíveis intervenções públicas em tais locais (GOTO; MANO, 2012). Ainda que tenha sido historicamente associado à clandestinidade e a imperfeições econômicas, o mercado informal consegue suplementar seus defeitos apresentando características

positivas importantes para seus frequentadores, tais como vínculos sociais, raízes culturais e preços baixos (SHERRY, 1990a, 1990b; LUKE; MUNSHI; ROSENZWEIG, 2004; WAHBA; ZENOU, 2005; RAJAGOPAL, 2010b).

Enquanto o mercado formal apresenta uma frieza no relacionamento com o cliente, no mercado informal os vínculos desenvolvidos com os consumidores são acentuados, o que proporciona a tais mercados uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes formais, uma vez que possibilita a criação de uma relação de amizade entre vendedores, clientes e entre os próprios frequentadores (SHERMAN; MCCROHAN; SMITH, 1985; RAJAGOPAL, 2010a). A relação entre os mercados formal e informal apresenta ainda outras peculiaridades. Segundo Goto e Mano (2012), o mercado informal expande quando uma redução do mercado formal é verificada. Da mesma forma, o número de empregos no mercado informal, assim como o volume de transações, cresce influenciado pelo ciclo de crises observado no mercado formal (LOUREIRO; ARAUJO; SOUZA, 2013; ARBEX; FREGUGLIA; CHEIN, 2013).

Nesta pesquisa, será considerado como representante de mercados formais o pequeno varejo, uma vez que, segundo Sampaio et al. (2009) e Hernandez (2009), os consumidores de tais locais apresentam características de compra marcadamente utilitária. A feira livre, por outro lado, será considerada a representante dos mercados informais, dado que, segundo Sherry (1990b), seus consumidores demonstram um destacado valor de consumo hedônico. A seguir são levantados os principais aspectos teóricos desses locais.

### 3.1 PEQUENO VAREJO

Segundo Levy e Weitz (2004), varejo seria um conjunto de atividades organizadas que agregam valor a produtos e/ou serviços ofertados a consumidores para seu uso pessoal ou familiar. Brito, Vieira e Espartel (2011) destacam a importância do varejo ao caracterizá-lo como um campo de grande amplitude, posicionando-o como um setor que inclui uma grande diversidade de produtos e serviços ofertados, além de uma extensa cadeia de suprimentos e de inúmeros canais de distribuição.

No Brasil o setor varejista é responsável por grande parte da comercialização de bens (TERRA, 2004). Segundo Fávero (2004), supermercados (exemplo de empresa do setor varejista) vêm expandindo, ao longo das últimas décadas, os seus ramos de atuação e ampliando o sortimento dos produtos oferecidos. O autor acrescenta que as atividades do comércio varejista, outrora restritas à comercialização de produtos básicos, como alimentação, higiene e limpeza, estão sendo expandidas para outros segmentos, como os voltados a bens duráveis, semiduráveis, têxteis, entre outros.

Muito embora os estabelecimentos varejistas estejam cada vez mais preocupados com o ambiente do interior de loja (GATTO, 2002; ZORILLA, 2002; FEIJÓ; BOTELHO, 2012), a dimensão utilitária de consumo ainda prevalece como lógica dominante no pequeno varejo (SAMPAIO et al., 2009). Segundo Hernandez (2009), o valor utilitário de compra é predominante entre os consumidores de comércios varejistas, uma vez que razões como localização, preço e disponibilidade de estoque são os principais motivos apontados pelos clientes para se escolher tais locais

de compra. Da mesma forma, Sampaio et al. (2009) apontam razões como facilidade de se encontrar um produto que se procura (decorrente de um desenho funcional da loja), receber um serviço necessário por algum funcionário ou adquirir uma informação útil. Logo, observa-se, igualmente, que as razões elencadas pelo autor também se inserem dentro do espectro compreendido pelo valor utilitário de compra, porquanto se relacionam com a consecução de uma compra com objetividade e eficiência, buscando-se otimizar o tempo e o dinheiro gasto em uma transação econômica.

Assim como salientado por Hernandez (2009) e Sampaio et al. (2009), o preço do produto é destacado por Luppe e Angelo (2010) como um dos fatores mais relevantes para a escolha de determinado estabelecimento varejista. O fator, segundo os autores, é um dos principais parâmetros de comparação entre estabelecimentos comerciais. Com efeito, associa-se estritamente ao valor de compra utilitário.

De forma análoga, outro fator imprescindível para a escolha de um estabelecimento varejista é a sua localização. Por meio da técnica de mapeamento de clientes, Applebaum (1966) foi um dos primeiros autores a tratar da importância da proximidade física para supermercados. Autores como Parente e Kato (2001) corroboram as aceções de Applebaum (1966) ao demonstrarem o destacado papel desempenhado pela boa localização na escolha de um local de compra. Segundo os autores, a maior parte das vendas de um pequeno varejo decorre de clientes que moram dentro de uma área geográfica relativamente pequena em torno da loja. Ademais, uma boa localização permite à empresa um melhor relacionamento com os seus clientes (APPLEBAUM, 1966).

### 3.2 FEIRA LIVRE

Mercados não tradicionais existem em todo o mundo, contudo, nas regiões menos desenvolvidas, esses centros de comércio, às vezes informais, fazem parte do cotidiano da população mais pobre e, frequentemente, são a única forma de acesso a produtos mais baratos, ao alcance de seu orçamento (SHERRY, 1990a). Além de constituírem a realidade diária de pessoas e cidades, as feiras livres tiveram uma importância fundamental para o nascimento dos primeiros povoados, destaca Pirenne (1997), pois exerceram um papel imprescindível no desenvolvimento das relações comerciais internas e entre diferentes localidades. Tais fatores impulsionaram os primeiros agrupamentos humanos a se transformarem em grandes centros urbanos.

O comportamento do consumidor nestes mercados também é diferente do comportamento do consumidor no mercado formal (BELK; SHERRY; WALLENDORF, 1988; SHERRY, 1990a, 1990b). No mercado informal, o comportamento do consumidor é menos padronizado e mais envolvente (perigoso ou excitante), a oportunidade de experimentar pode ser libertadora para alguns consumidores e ameaçadora para outros (BELK; SHERRY; WALLENDORF, 1988). Compradores mais frequentes desses mercados sentem que é divertido procurar pechinchas, percebem o serviço amigável e gostam da variedade de produtos disponíveis (BELK; SHERRY; WALLENDORF, 1988; SHERRY, 1990a, 1990b; RAJAGOPAL, 2010a, 2010b).

Funcionando em espaços abertos (geralmente praças ou ruas transversais) e obedecendo a uma periodicidade regular, as feiras são locais de circulação, distribui-

ção e consumo de bens e serviços onde são comercializados muito mais do que gêneros alimentícios de primeira necessidade (PANDOLFO, 1987). As feiras nas regiões menos desenvolvidas oferecem ao consumidor de baixa renda opções de consumo não encontradas nos mercados tradicionais; vendem-se desde produtos usados até animais (MENEZES, 2005). E é neste mundo diverso, excêntrico e colorido, que o consumidor pode extravasar suas emoções de consumo; embora o caráter destes mercados seja eminentemente mercantil, eles funcionam também como centros culturais e de lazer, onde o consumo mostra todo o seu potencial hedônico (BELK; SHERRY; WALLENDORF, 1988; SHERRY, 1990a, 1990b; MENEZES, 2005; RAJAGOPAL, 2010a).

Menezes (2005, p. 12) vale-se da expressão polissemia urbana para designar as mais variadas manifestações das feiras, que abrigam “acontecimentos, encontros, seus personagens, suas mercadorias, seus ritos, sons, cores e cheiros, sua atualidade e atemporalidade que se conjugam formando enfim um complexo mosaico de contradições”. O autor expõe a realidade da feira salientando a predominância da população menos abastada, atuando tanto como consumidores quanto como vendedores dentre as vielas da feira. Contudo, há uma miscelânea de agentes sociais interagindo a todo o momento, representando todos os tipos urbanos. Ademais, é facilmente perceptível a atuação de um componente transgressor na feira, pois, devido ao seu caráter díspar, caracteriza-se como uma resistência aos mercados formais, que preserva hábitos antigos e uma cultura atemporal própria.

As dimensões subsistência e diversão erigem o cotidiano da feira, os seus aspectos mais peculiares, as relações de amizade,

a dinâmica de compra e venda, de escambo ou de barganha, as polissemias e polifonias, o medo, o pensamento rápido, o sol escaldante, o grito do vendedor ou o ruído ensurdecido dos equipamentos eletrônicos, a procura por um item singular, a alegria, a profusão de mercadorias espalhadas por todo lado, tudo mediado pela sensação de pertencer a uma grande unidade coletiva (MENEZES, 2005).

As feiras possuem uma marcada dimensão festiva que se caracteriza, na visão dos próprios consumidores, pela existência de um senso de empolgação por haver centenas de pessoas e por poder vivenciar a empolgação alheia, em um ambiente a céu aberto e ainda com a oportunidade de observar diversos itens à venda e barganhá-los (SHERRY, 1990a, 1990b; RAJAGOPAL, 2010a). Menezes (2005) corrobora tais constatações, que suportam a fuga da racionalidade do consumo nos mercados informais, ao afirmar que algumas curiosas circunstâncias podem levar as pessoas à feira livre, principalmente as pertencentes a classes sociais mais abastadas, e dentre elas destacam-se: uma remota lembrança de suas infâncias interioranas, pois fazem emergir suas raízes rurais e as fazem percorrer os diversos corredores da feira com um forte sentimento nostálgico, ou a simples busca de alguma relíquia, fenômeno que Sherry (1990a) denomina de caça ao tesouro. Geralmente essas pessoas não buscam nas feiras bens relativos às suas subsistências, os quais poderiam ser mais confortavelmente adquiridos em shoppings ou em grandes cadeias de supermercados.

Dessa forma, conforme aduz as acepções teóricas supracitadas, versadas ao consumo em pequeno varejo e em feiras livres, é possível estruturar as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H1: Os consumidores de feiras livres possuem um valor de consumo hedônico significativamente mais forte do que os consumidores de pequenos varejos;*

*H2: Os consumidores de pequenos varejos possuem um valor de consumo utilitário significativamente mais forte do que os consumidores de feiras livres.*

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa quantitativa, realizada em forma de *survey* descritivo, pretendeu analisar o valor de compra dos consumidores de um pequeno varejo e uma feira livre, se hedônico e/ou utilitário, e obter informações sobre o perfil desses consumidores. O estudo foi realizado em duas etapas: a primeira em um pequeno varejo situado na periferia da cidade de Fortaleza e a segunda na feira da Parangaba, localizada na mesma cidade. O pequeno varejo é composto por dois sócios familiares, que também trabalham nas atividades operacionais da empresa, e seis funcionários que se dividem no horário de funcionamento da empresa, de 6:00 às 20:00, de segunda-feira ao sábado e nos domingos de 8:00 às 12:00. Embora possua mais de 10 anos de funcionamento, os atuais donos do estabelecimento adquiriram-no em 2011. Vale destacar que, após dois meses de pesquisas, praticamente se alcançou o número total de clientes que realizavam suas compras no próprio estabelecimento e se dispunham a responder o questionário.

Quanto à feira da Parangaba, cumpre salientar que, apesar de existir um cadastro dos comerciantes na Prefeitura, há centenas de ambulantes ilegais que superpovoam os seus espaços, vendendo todo tipo de quin-

quilharia, que varia desde objetos pessoais até produtos ilícitos. Contudo, não há dados precisos sobre o número de consumidores que frequentam o local. Para melhorar a resposta do público, uma vez que no pré-teste constatou-se que havia pouca receptividade dos consumidores locais, foi oferecido um lanche que era consumido após o preenchimento do questionário.

A amostra da pesquisa é de natureza não probabilística por conveniência, assomando um total de 528 indivíduos; 227 respondentes no pequeno varejo e 301 na feira. A pesquisa em campo com os consumidores ocorreu no decorrer de várias semanas, durante os meses de janeiro a março de 2013. No pequeno varejo a pesquisa ocorreu dentre das 7:00 às 18:00 horas, período de maior afluência de público, e na feira no período de 7:00 às 14:00 horas, aos domingos.

Quanto à escala utilizada, observando-se a coexistência dos dois valores de compra, hedônico e utilitário, utilizou-se a escala criada por Babin, Darden e Griffin (1994), com o intuito de aferir a intensidade em que se apresentam no comportamento de compra dos consumidores nos locais de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi composto por duas partes. A primeira parte, com 13 questões, corresponde à escala de Babin, Darden e Griffin (1994), adaptada e replicada por Lopes et al. (2010), com consumidores brasileiros, em escala de Likert de 7 pontos variando entre: 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente. A escala está formada por 13 itens, 7 variáveis hedônicas e 6 utilitárias, evidenciadas no Quadro 1, a seguir.

<b>Variáveis Hedônicas</b>	
HED1	Eu me diverti fazendo esta compra;
HED2	Eu fiz esta compra porque quis e não por obrigação;
HED3	Comparando com outras coisas que eu poderia ter feito, o tempo gasto comprando este produto foi muito mais agradável;
HED4	Esqueci os meus problemas enquanto estive no/a Mercadinho/Feira da Parangaba;
HED5	Fazer esta compra foi uma verdadeira distração para mim;
HED6	Estar no Mercadinho foi um jeito muito agradável de passar o tempo;
HED7	A busca por este produto me deu um grande prazer.
<b>Variáveis Utilitárias</b>	
UTI1	Eu fui eficiente ao fazer esta compra;
UTI2	Eu gastei apenas o tempo necessário para fazer esta compra;
UTI3	Eu fiz esta compra com rapidez;
UTI4	Fazer esta compra foi como cumprir uma obrigação;
UTI5	Foi fácil fazer esta compra porque eu sabia exatamente o que eu queria comprar;
UTI6	O preço que paguei nesta compra compensou o tempo que gastei.

Quadro 1 – Variáveis hedônicas e utilitárias do instrumento de pesquisa

Fonte: Babin, Darden e Griffin (1994), adaptada por Lopes et al. (2010).

Quanto à segunda parte, realizaram-se perguntas de caráter socioeconômico, para averiguar-se o perfil do consumidor quanto à renda, escolaridade, dentre outros. Para a análise dos dados levantados, foram utilizadas, além dos módulos de estatística descritiva, as técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória (HAIR et al., 2005) e ANOVA (MALHOTRA, 2001), porquanto a primeira técnica teve como objetivo analisar a estrutura subjacente erigida pela variância apresentada pelas questões de pesquisa e a segunda objetivou averiguar a divergência de variância entre as categorias e construtos estudados. Os métodos foram realizados com auxílio do “software” *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20.0.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de examinar o comportamento dos clientes, tanto de um pequeno estabelecimento varejista quanto de uma feira livre, foram analisados os seus valores de consumo no que concerne às dimensões de compra hedônica e utilitária. De forma análoga, também foi averiguado o perfil socioeconômico dos respondentes, descrito a seguir na Tabela 1.

**Tabela 1 – Dados demográficos**

Variável	Total	Mercado Formal	Mercado Informal
<b>Sexo</b>			
Masculino	186 (35,2%)	129 (56,8%)	57 (18,9%)
Feminino	342 (64,8%)	98 (43,2%)	244 (81,1%)
<b>Idade</b>			
1º Quartil	<25	<23	<27
2º Quartil	26 - 37	24 - 35	28 - 37
3º Quartil	38 - 49	36 - 50	38 - 48
4º Quartil	>50	>51	>49
<b>Renda</b>			
1º Quartil	<2	<2	<1,5
2º Quartil	2 - 3	2 - 4	1,5 - 3
3º Quartil	3 - 5,25	4 - 6,50	3 - 4
4º Quartil	>5,25	>6,50	>4
<b>Escolaridade</b>			
Analfabeto	5 (0,9%)	-	5 (1,7%)
Ensino Fundamental Incompleto	88 (16,7%)	29 (12,9%)	59 (19,6%)
Ensino Fundamental Completo	63 (11,(%)	22 (9,7%)	41 (13,6%)
Ensino Médio Incompleto	37 (7,0%)	21(9,3%)	16 (5,3%)
Ensino Médio Completo	226 (42,8%)	76 (33,5%)	150 (49,8%)
Superior Incompleto	45 (8,5%)	36(15,9%)	9 (3,0%)
Superior Completo	60 (11,4%)	43 (18,9%)	17 (5,6%)
Missing	4 (0,8%)	-	4 (1,3%)

Fonte: elaborado pelos autores.

Por conseguinte, foi aplicada a técnica estatística de análise fatorial exploratória com a escala de valores de compra. Usando o critério de extração com base no valor próprio maior que 1, observou-se, no entanto, que duas questões, HED1 e UTI4, apresentavam baixa comunalidade, abaixo de 0,5 e pouca aderência aos seus respectivos constructos, com carga fatorial inferior a 0,5 (HAIR et al., 2005). Dessa forma, decidiu-se por excluir as variáveis da análise. Após a retirada dos itens, foi possível observar que a questão UTI6 não apresentou aderência a nenhum dos dois constructos examinados na pesquisa. Igualmente, a variável foi retirada. Cumpre salientar que

tais variáveis também foram retiradas em outros estudos uma vez que tais questões associam-se, semanticamente, a fatores outros que destoam das acepções teóricas facultadas pelos valores de consumo hedônico e utilitário (LOPES et al., 2010). Após a exclusão das variáveis, a escala agrupou-se eficazmente em dois fatores, como é possível visualizar na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2 – Matriz de componentes rotacionada - Valores de compra**

Valores	Valores	
	Hedônico	Utilitário
Eu me diverti fazendo esta compra	0,691	
Comparando com outras coisas que eu poderia ter feito, o tempo gasto comprando este produto foi muito mais agradável.	0,681	
Esqueci os meus problemas enquanto estive no mercadinho.	0,663	
Fazer esta compra foi uma verdadeira distração pra mim.	0,794	
Estar no Mercadinho foi um jeito muito agradável de passar o tempo.	0,806	
A busca por este produto me deu um grande prazer.	0,731	
Eu fui eficiente ao fazer esta compra.		0,601
Eu gastei apenas o tempo necessário para fazer esta compra.		0,843
Eu fiz esta compra com rapidez.		0,821
Foi fácil fazer esta compra porque eu sabia exatamente o que eu queria comprar.		0,717
Variância explicada (%)	33,076	23,183
Alpha de Conbach	0,824	0,748
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with kaiser Normalization		

Fonte: elaborada pelos autores

Utilizando-se a rotação Varimax e o critério de autovalores superiores a 1 (HAIR et al., 2005), foram obtidos os dois fatores, hedônico e utilitário, que, em conjunto, explicaram 56,259% da variância total. A estrutura erigida pela análise fatorial apresentou um grau de explicação dos dados adequado, representado pelo índice KMO (0,817), que, segundo Hair et al. (2005), índices acima de 0,7 apresentam resultados satisfatórios. De forma semelhante, o teste de esfericidade de Barlett também se revelou satisfatório ( $p=0,000$ ), uma vez que alcançou valores menores do que 0,05 (HAIR et al., 2005). Quanto à confiabilidade, acessada mediante o teste alpha de Cronbach, os dois construtos apresentaram índices satisfatórios:  $\alpha = 0,824$  para o primeiro fator, que representa o valor de compra hedônico e  $\alpha = 0,748$  para o segundo fator, que representa o valor de compra utilitário (HAIR et al., 2005). Segundo

Malhotra (2001), construtos que apresentam *alpha* superior a 0,7 possuem consistência interna satisfatória.

Em ato contínuo, após a construção, por meios dos dados auferidos na pesquisa, dos construtos hedônico e utilitário, utilizando-se a técnica estatística análise fatorial exploratória, foram realizados os testes de diferença de variâncias entre os dois ambientes pesquisados, o pequeno varejo e a feira livre. Na Tabela 3, a seguir, apresentam-se os principais dados descritivos do teste ANOVA executado.

**Tabela 3 – Dados descritivos do teste ANOVA**

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
						Fator Hedônico	Feira		
	Peq. varejo	227	-0,2511	1,1302	0,0750	-0,3989	-0,1032	-3,0464	1,1372
	Total	528	0E-7	1,0000	0,0435	-0,0854	0,0854	-3,0464	1,5534
Fator Utilitário	Feira	301	-0,4141	1,0230	0,0589	-0,5302	-0,2981	-3,0989	1,2618
	Peq. varejo	227	0,5491	0,6411	0,0425	0,4653	0,6330	-2,8051	1,2858
	Total	528	0E-7	1,0000	0,0435	-0,0854	0,0854	-3,0989	1,2858

Fonte: elaborado pelos autores.

Como é possível observar, mediante as informações disponibilizadas na Tabela 3, as médias dos dois ambientes, quando avaliado somente o fator hedônico, apresentam sinais distintos, com a feira alcançando valores positivos e o pequeno varejo atingindo valores negativos. Tal resultado indica que os consumidores da feira apresentaram uma média de respostas com inclinações mais hedônicas do que as demonstradas pelos consumidores do pequeno varejo. Por conseguinte, observa-se que quando examinado o fator utilitário os sinais das médias relativas aos ambientes se invertem; os consumidores do pequeno varejo passam a apresentar uma inclinação utilitária mais acentuada do que os consumidores da feira.

Os resultados aferidos vão ao encontro das acepções teóricas salientadas na literatura pertinente a feiras livres, uma vez que, de acordo com as médias apresentadas, os consumidores da feira possuem inclinações mais salientes ao consumo hedônico/festivo do que ao consumo utilitário/racional, corroborando as pesquisas realizadas por Belk, Sherry e Wallendorf (1988), Sherry (1990a, 1990b). Tais resultados também são evidenciados por Menezes (2005), porquanto, segundo o autor, a dimensão hedônica de consumo emerge na

feira por meio da interação do consumidor com o amálgama de cores, sons, produtos e pessoas presentes na feira. Sherry (1990a, 1990b) acrescenta, ademais, que a pluralidade de pessoas, produtos e eventos ocorrendo simultaneamente no espaço da feira livre seriam capazes de criar um senso de empolgação desmedida no consumidor, municiado pela sensação de liberdade por se transitar em um espaço a céu aberto, bem como pela oportunidade de se observar e se barganhar uma infinidade de itens disponíveis à troca ou à venda.

Conforme demonstrado, ademais, os resultados da pesquisa ratificam as acepções de Belk, Sherry e Wallendorf (1988), os quais contestam a uniformidade no comportamento de consumidores de mercados informais. Segundo os autores, no mercado informal o comportamento do consumidor seria mais perigoso ou excitante e menos padronizado; por outro lado, no mercado formal, a relação de compra e venda, intermediada por empresas e clientes, seria mais fria e previsível, o que atenuaria a percepção hedônica de consumo nesses ambientes.

De forma análoga, os resultados, referentes ao comportamento do consumidor à luz dos valores de consumo hedônico e utilitário, corroboram os aportes teóricos

levantados na literatura de pequeno varejo, porquanto os respondentes tenham apresentado, diferentemente do que demonstraram os consumidores da feira, uma dimensão de consumo predominantemente utilitária (HERNANDEZ, 2009; SAMPAIO et al., 2009). Tais resultados se devem, principalmente, segundo Batra e Ahtola (1991) e Babin, Darden e Griffin (1994), a uma orientação voltada à consecução de uma compra com eficiência, com centralidade na satisfação de uma necessidade concreta. Dessa forma, os consumidores se deslocariam para um estabelecimento de pequeno varejo com o intuito de realizarem uma compra com rapidez, sem grandes deslocamentos e buscando sempre o menor preço dos produtos (PARENTE; KATO, 2001; LUPPE; ANGELO, 2010).

Vale destacar que, embora seja possível uma mesma pessoa apresentar inclinações tanto ao valor hedônico quanto ao

utilitário (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; LOPES et al., 2010), os resultados revelaram que as médias das respostas totais dos entrevistados em ambos os contextos apresentaram sinais contrários, uma vez que as médias pertinentes aos fatores hedônico e utilitário na feira alcançaram valores positivo e negativo, consecutivamente, e, por outro lado, as médias das dimensões de consumo no pequeno varejo atingiram, em ordem, valores negativo e positivo. Tais resultados fortalecem as pressuposições levantadas na literatura de uma marcada dimensão hedônica presente no contexto de feiras livres e uma distinta característica utilitária presente em pequenos varejos.

Contudo, cumpre observar se a divergência entre as médias apresentadas pelos consumidores nos dois ambientes de pesquisa é significativamente destoante. Os resultados do teste ANOVA são exibidos na Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4 – Resultados do teste ANOVA**

		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
Fator Hedônico	Entre Grupos	25,109	1	25,109	26,315	0,000***
	Nos grupos	501,891	526	0,954		
	Total	527,000	527			
Fator Utilitário	Entre Grupos	120,092	1	120,092	155,240	0,000***
	Nos grupos	406,908	526	0,774		
	Total	527,000	527			

\*\*\* Significante a 1%.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados revelados pela Tabela 4 evidenciam uma divergência de variância significativa entre os dois ambientes de pesquisa ao se avaliar o fator hedônico de consumo, pois, segundo Malhotra (2001), resultados abaixo de 0,05 demonstram diferença na média dos construtos em análise.

Alinhado com os dados analisados anteriormente, os quais demonstravam uma inclinação positiva e mais forte ao valor de consumo dos consumidores da feira, é possível corroborar a hipótese H1 estruturada inicialmente, a qual aduz que os consumidores de feiras livres possuem um valor de

consumo hedônico significativamente mais forte do que os consumidores de pequenos varejos. Por meio do Gráfico 1, a seguir, é possível visualizar a diferença de variância entre os dois locais de pesquisa.

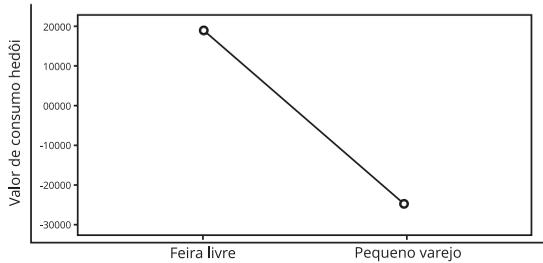


Gráfico 1 – Médias do valor hedônico de consumo entre os dois ambientes de compra  
Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio da análise do Gráfico 1, a divergência de variâncias entre os dois ambientes de compra apresenta-se de forma mais clara. O gráfico demonstra uma grande distorção entre as médias apresentadas pelos consumidores dos dois locais, o que resultou em uma diferença significativa entre as variâncias apresentadas por eles. Como é possível observar, a média dos entrevistados da feira, ao se isolar somente o valor hedônico de consumo, alcançou valores significativamente maiores do que os atingidos pelos respondentes do pequeno varejo.

De forma diametralmente oposta, entretanto, revelaram-se os dados pertinentes ao valor de consumo utilitário, como é possível observar no Gráfico 2, a seguir.

Como elucidado no gráfico, há uma diferença expressiva no comportamento dos consumidores dos dois locais de pesquisa, atinente à dimensão utilitária de compra. Com efeito, é possível observar que o valor de compra utilitário predomina nos respondentes do pequeno varejo, uma vez que alcançaram índices significante-

mente maiores do que os entrevistados da feira.

Quanto à comparação entre o comportamento de consumidores de pequenos varejos e feiras livres cabe ser feita uma observação. Estudos que realizem exames comparativos dos públicos dos dois locais, avaliando-se os valores de consumo hedônico e utilitário, não foram encontrados na literatura. Dessa forma, embora tenha sido possível erigir as hipóteses por meio de um levantamento do arcabouço teórico concernente aos dois ambientes e aos mercados nos quais se inserem, não foi possível corroborar pressuposições de trabalhos que evidenciassem, de fato, que um ambiente tem um valor de consumo mais forte do que o outro. Destarte, como contribuição adicional deste trabalho, destaca-se a demonstração de que em ambientes informais os consumidores apresentam uma predominância do valor de compra hedônico, em detrimento do valor utilitário de compra; ao passo que em ambientes formais os consumidores orientam-se, majoritariamente, pela dimensão de compra utilitária. Vale destacar, no entanto, que os valores de consumo podem coexistir em um mesmo indivíduo; tais resultados baseiam-se, portanto, na média geral apresentada pelos consumidores.

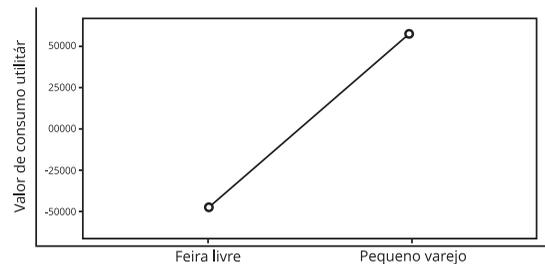


Gráfico 2 – Médias do valor utilitário de consumo entre os dois ambientes de compra  
Fonte: elaborado pelos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de se analisar o comportamento de consumo de indivíduos em mercados formais e informais, inicialmente proposto para orientar o direcionamento da pesquisa, foi alcançado. Para tal, foram examinados e comparados os comportamentos de consumo, à luz da teoria dos valores de compra hedônico e utilitário, de clientes de um pequeno varejo, representante, nesta pesquisa, dos mercados formais, e de uma feira livre, a qual representa os mercados informais.

Os resultados da pesquisa corroboraram as hipóteses construídas no levantamento bibliográfico. A comprovação da hipótese H1, a qual aduz que “os consumidores de feiras livres possuem um valor de consumo hedônico significativamente mais forte do que os consumidores de pequenos varejos”, indica que a dimensão lúdica e emotiva de compra dos consumidores de feiras destaca-se, em detrimento dos clientes de pequenos varejos, como orientação preponderante. Do mesmo modo, a hipótese H2, “os consumidores de pequenos varejos possuem um valor de consumo utilitário significativamente mais forte do que os consumidores de feiras livres”, também foi comprovada, salientando a forma objetiva e pragmática de se desempenhar a atividade de compra por parte dos consumidores de pequenos varejos.

A pesquisa revelou que os consumidores de pequenos varejos, representantes do mercado formal neste estudo, possuem, hegemonicamente, inclinações utilitárias de compra. Dessa forma, cabe aos administradores de tais estabelecimentos manterem os fatores utilitários de compra como elementos higiênicos, ou seja, essenciais para a manutenção da demanda e satisfação

dos clientes. Para tal, não prescinde oferecer sempre produtos com preços baixos, em um local estratégico acessível, com um grande e sempre disponível sortimento de produtos, com um ambiente organizado, atendimento eficaz, disponibilizando uma atividade de compra com rapidez, sem filas ou atrasos em demasia, dentre outros.

Por outro lado, os consumidores de feiras livres, representantes do mercado informal nesta pesquisa, apresentaram, predominantemente, inclinações hedônicas de compra. Destarte, seria interessante aos feirantes e órgãos públicos responsáveis por tais locais, intensificarem esforços na manutenção das características hedônicas das feiras, tais como: relacionamento interpessoal de amizade com os clientes, oferta de produtos com valor simbólico agregado, ambiente chamativo e acolhedor, organização de festivais culturais, manutenção da identidade étnica, dentre outros.

Deve-se destacar, ademais, que ambos os ambientes possuem muito que aprender um com o outro. Enquanto que à feira cabe a inserção de elementos marcadamente utilitários que facultem a permanência e compra em seu interior com facilidade e segurança, como higiene, organização dos espaços, vigilância e infraestrutura tanto interna quanto nas cercanias, aos pequenos varejos é necessário que se incremente os fatores hedônicos do ambiente de loja, proporcionando maior conforto e prazer em se permanecer no interior de tais estabelecimentos. Para tal, faz-se mister maior preocupação com os aspectos estéticos do local, bem como a transgressão do simples e frio contato formal com os clientes, intensificando-se o relacionamento de amizade entre funcionários e fregueses. Ademais, a valorização de elementos hedônicos auxiliaria na criação de um clima agradável no

estabelecimento, contribuindo para a fidelização dos clientes, assim como ocorre nas feiras livres, e uma maior permanência no interior da loja, fato que, em geral, incorre em maior volume de compras.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o fato de que, embora tenha sido um estudo realizado com mais de 500 respondentes, a pesquisa não se caracteriza como uma amostragem probabilística. Ao contrário do que ocorreu com o pequeno varejo, onde foi possível colher os dados de grande parte dos seus clientes, a ausência de dados da feira impossibilitaram um levantamento probabilístico no local. Outro fator limitante da pesquisa foi o fato de ter sido realizada somente com um único representante de cada mercado, formal e informal. A expansão da pesquisa a outros locais, efetuando-se a comparação realizada neste estudo de forma similar, seria capaz de aumentar a generalização dos resultados obtidos.

Para pesquisas futuras, indica-se a replicação do estudo substituindo-se por empreendimentos formais que possuam diversas lojas, em detrimento de uma única loja, como realizado nesta pesquisa. A aplicação da escala de valores de consumo hedônico e utilitário nesses locais, como *shopping centers* e mercados populares, seria interessante, uma vez que tais estabelecimentos possuem uma ambientação de consumo semelhante às feiras livres, apresentando características como: uma variedade enorme de produtos, uma grande quantidade de pessoas, uma profusão de cores e sons, dentre outros. Tal comparação trará uma maior compreensão sobre o fenômeno de consumo.

## THE BEHAVIOR OF THE CONSUMER IN THE INFORMAL MARKETS: THE VALUES OF THE HEDONIC AND UTILITARIAN PURCHASES

### SUMMARY

Although there are large amount of works aimed at the study of formal markets, little research focus on the analysis of informal markets. Even more insipid is the theoretical body composed of the studies concerning the comparison of these environments. Thus, this study aimed at analyzing and comparing the behavior of consumers of formal and informal markets, represented by a small retail shop and a free fair, respectively, in the light of the hedonic and utilitarian shopping values. For that matter, the values of consumer purchase of both environments shall be examined and compared. By means of the application of a survey, the values of the consumer purchase of these environments were examined using statistical techniques AFE and ANOVA, compared to such values. The results obtained corroborate the hypotheses raised, because the research shows that the consumers of formal markets have utilitarian shopping values significantly higher than the ones presented by regular users of informal markets. On the other hand, the consumers of the informal markets have demonstrated hedonic shopping value significantly higher than the customers of formal markets.

**Keywords:** Formal and informal markets. Consumer behavior. Hedonic and utilitarian shopping value.

## REFERÊNCIAS

- APPLEBAUM, W. Methods for determining store trade areas, marketing penetration and potential sales. **Journal of Marketing Research**, v.3, p.127-141, may 1996.
- ARBEX, M.; FREGUGLIA, R.; CHEIN, F. Informal economy and spatial mobility: are informal workers economic refugees? **Journal of Economic Studies**, v. 40, n. 5, p. 671-685, 2013.
- BABIN, B.; DARDEN, W.; GRIFFIN, M. Work and/or Fun: measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 4, p. 644-656, 1994.
- BANCO MUNDIAL. **The world development report**. Washington, D. C.: The World Bank Group, 2000.
- BATRA, R.; AHTOLA, O. Measuring the Hedonic and Utilitarian sources of consumer attitudes. **Marketing Letters**, v. 2, n. 2, p. 159-170, 1991.
- BAURDILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BELK, R.; SHERRY, J.; WALLENDORF, M. A naturalistic Inquiry into buyer and seller behavior at a Swap Meet. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 4, p. 449-470, 1988.
- BRITO, E. P.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 522-527, 2011.
- FÁVERO, L. P. **Atuação em tempos de crise e competitividade acirrada**. São Paulo: FIA-FEA/USP, 2004.
- FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 628-642, 2012.
- GATTO, S. L’atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell’insegna: una verifica empirica delgli effetti della variabile olfativa. In: CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING”, 2002, Venezia. **Anais...** Venezia: Università Ca’ Foscari Venezia, 2002. p. 1-25.
- GOTO, H.; MANO, Y. Labor market competitiveness and the size of the informal sector. **Journal of Popular Economics**, v. 25, p. 495-509, 2012.
- HAIR J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAUSMAN, A. A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. **Journal of Consumer Marketing**, v. 17, n. 5, p. 403-426, 2000.

- HERNADEZ, J. M. Foi Bom Para Você? uma comparação do valor hedônico de compras feitas em diferentes tipos de varejistas. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p.11-30, 2009.
- HOLBROOK, M.; HIRSCHMAN, E. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.
- LEVY, M; WEITZ, B. A. **Retailing management**. Boston: McGraw-Hill, 2004.
- LOPES, E. et al. Valores de compra hedônico e utilitário: duas aplicações no varejo especializado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17
- LOUREIRO, P. R.; ARAUJO, R. A.; SOUZA, N. A. An evaluation of the Brazilian informal labor market from 1995 to 2008. **Journal of Economic Studies**, v. 40, n.1, p. 71-87, 2013.
- LUKE, N.; MUNSHI, K.; ROSENZWEIG, M. Marriage, networks, and jobs in third world cities. **Journal of European Economic Association**, v. 2, issue 2–3, p. 437-446, 2004.
- LUPPE, M. R.; ANGELO, C. F. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 6, p. 82-106, 2010.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENEZES, V. **As feiras-livres em Fortaleza – retrato da polissemia urbana**. 2005. 130 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2005.
- OZUDURU, B. H.; VAROL, C.; ERCOSKUN, O. Y. Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. **Cities**, v. 36, p. 145-157, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2012.10.003>>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- PANDOLFO, M. **Feira de São Cristovão: a reconstrução do nordestino num mundo de paraibas e nortistas**. 1987. 209 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1987.
- PARENTE, J. G.; KATO, H. T. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 2, p. 46-53, abr./jun. 2001.

- PETRESCU, M.; BHATLI, D. Consumer behavior in flea markets and marketing to the Bottom of the Pyramid. **Journal of Management Research**, v. 13, n. 1, p. 55-63, 2013.
- PIRENNE, H. **As cidades na idade média**. Lisboa: Europa-América, 1997.
- RAJAGOPAL. Coexistence and conflicts between shopping malls and street markets in growing cities: analysis of shoppers' behavior. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 9, n. 4, p. 277-301, 2010a.
- RAJAGOPAL. Street markets influencing urban consumer behavior in Mexico. **Latin American Business Review**, v. 11, p. 77-110, 2010b.
- ROCHA, E. Culpa e Prazer: imagens do consumo na cultura de massa. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 2, n. 3, p. 123-138, 2005.
- SAMPAIO, C. et al. Fatores visuais de design e sua influência nos valores de compra do consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, out./dez., 2009.
- SHERMAN, E.; MCCROHAN, K.; SMITH, J. D. Informal retailing: an analysis of products, attitudes, and expectations. **Advances in Consumer Research**, v. 12, n.1, p. 204-208, 1985.
- SHERRY, J. F. Dealers and dealing in a periodic market: informal retailing in ethnographic perspective. **Journal of retailing**, v. 66, n. 2, p. 174-200, 1990a.
- SHERRY, J. F. Sociocultural Analysis of a Midwestern American Flea Market reviewed. **Journal of Consumer Research**, v. 1, n. 1, p. 13-30, 1990b.
- SCHNEIDER, F.; ENSTE, D. H. **The shadow economy: an international survey**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- TERRA, E. A. A. **Classificação do Varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. São Paulo: FIA-FEA/USP, 2004.
- ULYSSEA, G. Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma resenha da literatura. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 4, p. 596-618, 2006.
- WAHBA, J.; ZENOU, Y. Density, social networks and job search methods: theory and application to Egypt. **Journal of Development Economic**, v. 78, n. 2, p. 443-473, 2005.
- ZORRILLA, P. Nuevas tendencias em merchandising: generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes. **Distribución y Consumo**, p. 13-20, sept./oct., 2002.

## ARTIGOS

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ATORES  
DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: RELAÇÃO  
FORNECEDOR LOCAL / GRANDE DISTRIBUIÇÃO****RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a satisfação entre os membros do canal de distribuição de alimentos, em especial os fornecedores locais e os grandes varejistas, a fim de identificar se existe uma satisfação nesta relação. No desenvolvimento do trabalho foram abordados alguns conceitos sobre a teoria comportamental, bem como suas variáveis que foram identificadas na literatura. Entre as variáveis, a pesquisa deu ênfase ao conflito e à cooperação, bem como ao poder e à dependência como sendo variáveis que influenciam na satisfação dos atores do canal. O trabalho realizado teve um caráter exploratório, empírico, e uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada na cidade de Fortaleza com as três maiores redes de supermercado do Brasil e com 22 fornecedores locais, todos localizados em Fortaleza. Para analisar os resultados obtidos, foi feita uma análise do conteúdo temático, utilizando-se o programa Tropes. A partir da pesquisa, concluiu-se que existe satisfação por parte das grandes redes de supermercados, percebendo-se uma relação de cooperação, parceria e confiança entre os atores; porém, com a relação aos fornecedores locais, os resultados foram distintos, principalmente os relacionados ao porte dos fornecedores.

Larisse Oliveira Costa  
Doutora em Logística –  
IPAG / CRET-LOG – Paris  
–FR <larisseocosta@hotmail.  
comV>

Dominique Bonet  
Fernandez  
Doutora em Logística –  
IPAG / CRET-LOG – Paris  
–FR <dominique.bonet-  
fernandez@ipag.fr>

**Palavras-chave:** Canal de distribuição. Fornecedores locais. Grande distribuição. Satisfação.

**1 INTRODUÇÃO**

As mudanças no ambiente afetam as escolhas estratégicas e a organização das instituições do canal de marketing (PACHE; GARETS, 1997). Em particular, a relação entre os

produtores/fornecedores e os distribuidores/varejistas (FILSER, 1997) marcou uma dinâmica competitiva e cooperativa. As crescentes questões não podem ser consideradas como uma perspectiva estritamente competitiva e puramente transacional. O modelo transacional clássico parece insuficiente para compreender em toda a sua dinâmica de complexidade que se introduz gradualmente (FORGUES; FRECHET; JOSSERAND, 2006). O surgimento de um paradigma baseado na dimensão relacional da troca, o paradigma relacional, encontra a sua relevância no campo das relações fornecedor-distribuidor.

O surgimento de varejistas ocidentais nos países emergentes permitiu a multiplicação da cooperação entre esses atores e os fornecedores locais. A relação indústria / grande distribuição torna-se uma questão econômica importante para o país de acolhimento, especialmente quando os distribuidores estrangeiros promovem os produtos nacionais, (ABBAD, 2008; VU, 2009; GALLOUJ; VIGLIANO, 2012; COSTA, 2013). Desde meados dos anos 90, no Brasil, o crescimento tem atraído um grande número de grandes varejistas de países desenvolvidos, como a Holanda (Ahold), Portugal (Sonae), a França (Carrefour e Casino) e os Estados Unidos (Wal-Mart). Estas evoluções agem sobre a modernização das redes de distribuição e na natureza das relações entre as indústrias locais, na vanguarda do comércio com distribuidores estrangeiros ou com as grandes redes de distribuição do país.

Neste contexto, o objetivo dessa pesquisa é estudar a relação entre os grandes distribuidores e os fornecedores locais, a fim de determinar se existe satisfação entre eles na relação. E para alcançar este objetivo, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as variáveis determinantes da satisfação em uma relação entre os grandes distribuidores e os fornecedores locais?

## 2 VARIÁVEIS COMO DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO

A partir da perspectiva de melhor compreender as relações de causalidade entre as variáveis e a satisfação, o presente trabalho mobilizará um conjunto de teorias que refletem a grande diversidade das variáveis explicativas da satisfação, as teorias comportamentais.

As teorias comportamentais ocupam um lugar central nessa pesquisa, servindo de base para ela, assim como as proposições sobre os fatores explicativos da satisfação nos membros do canal de distribuição. Neste sentido, consideram-se as variáveis principais da teoria comportamental, como o poder, a dependência, o conflito e a cooperação.

### 2.1 O CONFLITO E A COOPERAÇÃO

O conflito e a cooperação são duas variáveis dominantes que controlam a relação de troca (STERN; REVE, 1980). Elas podem coexistir na mesma relação (STERN; REVE, 1980; ANDERSON; NARUS, 1990; BONET, 2000). O conflito tem sido sujeito de diversas pesquisas no contexto do canal de distribuição, particularmente na literatura anglosaxônica. Segundo Stern e Gorman (1969) e Etgar (1979), o conflito está presente quando um componente (membro do canal) percebe o comportamento de outro membro e tenta impedi-lo de alcançar seus próprios objetivos ou dificulta o desempenho eficaz de seus padrões de comportamento instrumen-

tal. Stern e El-Ansary (1982) definiram o conflito como uma situação na qual um membro do canal percebe que outro membro tenha adotado uma conduta que o impede de atingir seus próprios objetivos.

As consequências ligadas ao conflito se apresentam sob a forma de duas correntes opostas: por um lado, o desempenho do canal aumenta, porque as partes em oposição decidem cooperar novamente com clareza; por outro lado, o desempenho diminui, por causa de várias disfunções (VU; BONET, 2009). A cooperação é um conceito delicado a identificar na literatura. Trata-se de uma série de variáveis econômicas e sociais e de diferentes níveis relacionais como a coordenação, o comprometimento, a interdependência, a confiança, a qualidade. Assim, ela resulta de muitas definições existentes de cooperação. Geralmente, a cooperação pode ser entendida como uma situação em que as partes trabalham em conjunto para objetivos em comuns (STERN; REVE, 1980; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Um dos princípios da cooperação é que todos os membros do canal tenham um interesse em comum. A cooperação é considerada uma variável de integração funcional, tendo papel importante no nível de satisfação dos atores. Segundo Dang e Cliquet (2011), a relação de cooperação entre distribuidores e fornecedores é a variável a explicar.

## 2.2 O PODER E A DEPENDÊNCIA

O poder é abordado na literatura no canal de distribuição por meio de uma variedade de definições. El-Ansary e Stern (1972) propuseram uma definição especificamente adaptada para a análise dos ca-

nais de distribuição sendo, frequentemente, citada por muitos pesquisadores.

O poder de uma instituição do canal é sua capacidade de controlar as variáveis de decisão das estratégias de marketing de uma outra instituição envolvida a um nível diferente do mesmo canal. Para que este controle seja qualificado de poder, ele deve ser diferente do controle inicial que a instituição dominada tinha sobre sua própria estratégia. (EL-ANSARY; STERN, 1972, p.49).

Tendo em vista que a relação entre os fornecedores locais e distribuidores estrangeiros reflete a assimetria interdependência/poder, o que leva à existência de influências fortes e unidirecionais de uma organização sobre outra, essa pesquisa centra-se no poder: a dependência. Para Gaski (1984), a dependência e as fontes do poder são conceitualmente inseparáveis ou, em outras palavras, a dependência é um componente ou uma dimensão de fontes de poder, em vez de um fenômeno separável.

A literatura coloca em evidência a importância da estrutura de uma recíproca dependência, ou em outras palavras, a estrutura de uma interdependência. Essa última inclui:

- a) a dependência de cada empresa;
- b) a grandeza da interdependência total que é a soma da dependência de ambas as empresas e;
- c) a assimétrica de interdependência, que corresponde à diferença entre a dependência da empresa do seu parceiro e a dependência do parceiro da empresa (EMERSON, 1962).

Adotaram-se, na pesquisa, as proposições dos autores sobre a estrutura de inter-

dependência, a fim de analisar a estrutura do poder nas relações entre os membros do canal de distribuição.

### 2.3 A SATISFAÇÃO

A satisfação é um estado emocional positivo resultante da avaliação de todos os aspectos de um relacionamento de uma empresa com seu parceiro (ANDERSON; NARUS, 1990). O nível de satisfação é considerado como a consequência de uma relação interorganizacional (FRAZIER, 1984; ANDERSON; NARUS, 1990). Geyskens e Steenkamp (2000) distinguem a satisfação econômica e a satisfação social. Segundo esses autores, a compreensão desta distinção é importante, porque as atividades de um membro do canal podem produzir, às vezes, dois tipos de satisfação, embora ela possa minar a satisfação social, ou vice-versa.

A satisfação pode melhorar o funcionamento das relações através do aumento da confiança e da boa vontade das partes em manter a troca nessa relação. É a satisfação que explica o desejo e a vontade das partes para se desenvolverem juntas e manterem um relacionamento duradouro (ABBAD, 2008).

A satisfação econômica é definida como “a avaliação de um membro do canal dos resultados econômicos obtidos da relação com seu parceiro tais como as receitas, as margens e os descontos” (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000, p.23). Isso significa que o membro está satisfeito com a eficiência e a produtividade global da relação com seu parceiro, bem como os resultados financeiros. A satisfação social é definida como “a avaliação de um membro do canal sobre os aspectos psicossociais da relação

em que as interações com o parceiro são concluídas e satisfatórias” (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000, p.17).

Dois tipos de satisfação podem ter efeitos e interações diferentes entre si. Especialmente quando a satisfação econômica é baixa, a satisfação social desempenha um papel importante em desencorajar os comportamentos negativos do parceiro, como a negligência ou a dissolução do relacionamento e vice-versa (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo é essencialmente qualitativo, caracterizado como uma pesquisa de campo. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e qualitativa. Já quanto ao método de pesquisa utilizado, escolheu-se o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas estruturadas em profundidade. As entrevistas ocorreram nos próprios estabelecimentos, sendo os sujeitos da pesquisa os responsáveis pelas negociações com os atores – os fornecedores locais ou os varejistas.

Os varejistas foram escolhidos a partir do *ranking* da ABRAS 2013 (Associação Brasileira de Supermercados), o qual apresenta uma lista com as 20 maiores redes supermercadistas do Brasil. Foram escolhidas as três primeiras redes varejistas, conforme o *ranking*, que possuem a maior parte do mercado brasileiro e que se situam na cidade de Fortaleza. Ao final, os três supermercados aceitaram participar da pesquisa. Com relação aos fornecedores locais, foram selecionados os fornecedores que obrigatoriamente comercializavam com as três redes de supermercados, para melhor analisar os resultados. Os fornecedores locais poderiam ser pequenos, médios

ou grandes, situados no Estado do Ceará, sendo do setor agro-alimentar. A pesquisa entrevistou os fornecedores locais dos três portes diferentes, sendo todos do ramo de alimentos e bebidas. Durante a pesquisa, foram contactados mais de 70 fornecedores locais, mas somente 19 empresas aceitaram fazer a pesquisa, sendo seis pequenos fornecedores, seis médios fornecedores e sete grandes fornecedores. No total tivemos 22 entrevistados do lado dos fornecedores locais, pois em três fornecedores tivemos duas pessoas entrevistadas.

As entrevistas tiveram uma duração variante de 30 minutos a 1h30. Foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista para todos os entrevistados, que era composto por quatro temas principais. A descrição da empresa e caracterização do setor de alimentos/bebidas, as relações entre grande distribuição e os fornecedores locais, os fatores relacionados às variáveis comportamentais, e a satisfação da relação entre eles.

Algumas entrevistas foram gravadas e em seguida foram feitas as transcrições; as outras foram escritas durante a entrevista. Para a crítica, utilizou-se uma análise de conteúdo. De acordo com Blanchet e Gotman (1992), a análise de conteúdo nos traz dois tipos de explicações: estabilizar o método de extração de significado e produzir resultados que atendam aos objetivos da pesquisa. Bardin (2003) determina a análise de conteúdo como:

Conjunto de técnicas de análise de comunicações visando, através de procedimentos sistemáticos e da descrição objetiva das mensagens, para obter indicadores (quantitativos ou não) permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção destas mensagens. (BARDIN, 2003, p.47)

Dentre os diferentes tipos de análise de conteúdo, a técnica mais comumente utilizada é a análise categorial temática. A análise temática envolve cortar transversalmente o corpo do texto. A unidade de corte é o tema que constitui um fragmento do discurso. Cada tema é definido por um quadro analítico desenvolvido empiricamente. O modo de corte é estável a partir de uma entrevista para a outra. Em seguida foi feita a codificação descritiva do texto.

Para melhorar a análise da pesquisa, foi utilizado o Programa Tropes. Este programa é baseado em uma análise do discurso proporcional com o interesse primordial de destacar o significado oculto do texto e o discurso por uma análise lexical das proposições de pesquisa. Em uma perspectiva linguística e analítica, buscou-se medir, revisar, analisar e fatorar os termos do discurso, uma vez que o programa permite produzir resultados estatísticos sobre dados textuais analisados pelo processamento automatizado e esboçar uma primeira abordagem do jogo dos atores. Segundo Ghiglione, Kekenbosch e Landré (1995), a análise pelo programa Tropes tem dois objetivos. O primeiro apresenta pistas para identificar as estratégias de comunicação formais dos entrevistados, e refere-se às declarações lexicais e também às formas discursivas; o segundo mostra o conteúdo das declarações e suas articulações, utilizando ferramentas como os gráficos.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES

### 4.1 RESULTADOS

Para uma melhor clareza, os resultados serão apresentados na ordem das

proposições da pesquisa. Nossa primeira proposição teve como foco a relação do conflito com a satisfação dos membros do canal.

#### **4.1.1 P1 - O conflito tem uma influência negativa sobre a satisfação dos atores dentro do canal de distribuição**

A primeira observação a partir dos resultados é que, em uma intensidade maior ou menor, as interações entre os dois atores são conflitantes. Essas relações conflitantes foram confirmadas nos discursos dos nossos entrevistados (fornecedores e distribuidores). A partir do discurso, alguns dados emergiram dos resultados que confirmou a literatura mobilizada.

Ambos os atores identificaram o conflito no relacionamento entre eles. Em primeiro, os grandes distribuidores abordaram as relações conflituosas em termos de negociações, especialmente com relação aos preços estabelecidos e aos atrasos na entrega dos produtos. Independentemente do porte dos fornecedores locais (pequeno, médio ou grande) com os quais eles negociam, há sempre conflitos nas negociações. Da outra parte, os fornecedores locais também confirmam o mesmo discurso dos grandes varejistas. Entretanto, eles enfatizaram outras fontes de conflito na relação, tais como os custos de logística e do abastecimento ou reabastecimento dos produtos que são transferidos para eles pelos distribuidores, as atividades promocionais e também o preço dos produtos, bem como as quantidades. Os conflitos com os pequenos e os médios fornecedores locais são muito mais intensos do que com os grandes fornecedores. Ao final, as séries de conflitos conduzem a uma insatisfação no relacionamento,

os frequentes conflitos podem conduzir a rupturas no relacionamento, ou podem proporcionar um desengajamento ou um não comprometimento entre as partes por conta dos constantes conflitos na relação.

A questão da tributação sobre os produtos é também um fator que gera conflitos entre os membros. Os grandes distribuidores destacam esse tipo de problema na relação. Esta é uma situação que se reflete diretamente no relacionamento que se desenvolve entre os atores do canal. A relação conflituosa entre os atores apresentaram somente efeitos negativos nesta relação e não existe nenhum caso de conflito funcional. Neste caso, a Proposição 1 é aceita com um alto grau de aceitação, porque os atores confirmaram nos seus discursos esta aceitação.

#### **4.1.2 P2 - A cooperação favorece o sucesso da relação, ela é um componente da satisfação percebida entre os membros, obtendo uma ligação positiva à satisfação**

A análise de conteúdo indicou que os entrevistados, especialmente os distribuidores e grandes fornecedores locais, destacaram a cooperação como um espaço de diálogo, de desempenho, de confiança oferecendo as perspectivas de futuro para as partes.

A cooperação entre os membros permite estabelecer estratégias de cooperação para novos produtos, para o marketing, para as promoções, maiores trocas de informações, conduzindo esses atores a uma satisfação no relacionamento. Os entrevistados da grande distribuição enfatizaram a relação com seus fornecedores como uma relação de cooperação e de parceria entre as partes. No centro do canal, as relações de

cooperação no campo operacional, técnico e de marketing são essenciais, pois elas compartilham algumas tarefas e os custos. A abordagem de parceria entre os grandes fornecedores locais e os distribuidores está presente nesta relação. De fato, a partir dos discursos, pode-se aceitar na perspectiva dos grandes distribuidores a proposição 2.

No entanto, do ponto de vista dos fornecedores, existem dois tipos de discursos, e os resultados são mais contraditórios. De um lado, um grau de aceitação parcial, pela parte dos fornecedores de pequeno e médio porte. As relações de cooperação necessitam de um conhecimento e de recursos financeiros da parte de fornecedores locais; essas competências os pequenos e médios fornecedores não possuem. Assim, não existe uma verdadeira cooperação entre eles na visão desses fornecedores. Do ponto de vista dos grandes fornecedores, a visão é a mesma dos grandes varejistas: eles destacam a parceria, a troca de informação e uma cooperação mútua entre eles.

#### **4.1.3 P3 - Quanto mais alto é o nível de cooperação, menor será o nível de conflito entre atores**

Apesar dos conflitos existentes nos relacionamentos, no canal de distribuição brasileiro identificou movimentos de cooperação, de parcerias, de colaboração entre estes dois agentes. A cooperação promove uma interação eficiente e uma satisfação das partes interessadas (FRAZIER, 1984; MORGAN; HUNT, 1994).

Entre os grandes fornecedores e os distribuidores, identificou-se a implementação de um processo de sistema intra-organizacional para iniciativas mais estratégicas, desenvolvendo a cooperação e o

compromisso. De acordo com Alderson (1965), a cooperação pode ser interpretada como um processo. Assim, a cooperação como um processo evolutivo tem consequências importantes em um relacionamento, como aquele que nos permite identificar as condições que facilitam o desenvolvimento das relações de uma maior cooperação e que contribuem para reduzir o conflito que caracteriza o contexto brasileiro da distribuição de alimentos. Os pequenos e médios fornecedores afirmam nos seus discursos que quanto mais você coopera, você troca informações com os seus parceiros, menor são os conflitos existentes. Assim, a proposição 3 é aceita pelos dois membros do canal.

#### **4.1.4 P4 - O exercício do poder resulta em um alto nível de conflito na relação**

#### **4.1.5 P5 - Um alto nível do poder pode promover a cooperação entre os atores**

A pesquisa indica que no varejo (supermercados) brasileiro, principalmente as grandes redes passaram por transformações: de simples distribuidoras elas construíram conceitos de marketing sofisticado, como a gestão e a valorização da marca, o posicionamento, a segmentação, a logística, entre outros. Estas transformações são reconhecidas pelos fornecedores e eles concederam aos distribuidores um poder a que eles não estavam acostumados. A evolução do varejo fez mudanças na sua posição, na função e no domínio que representa uma fonte adicional de conflitos entre os membros. Para os fornecedores locais, o poder exercido pelos grandes varejistas está ligado às condições de compra, às sanções, às quantidades, às exigências, às campanhas de *merchandising*, gerando conflitos entre eles.

Os resultados, a partir do discurso sobre as variáveis de poder e de conflito, mostram que eles se situam em uma área comercial e de negociação. A relação de poder é fortemente influenciada pelo conflito, independentemente do tamanho dos fornecedores. Quando uma das partes impõe uma decisão, os conflitos surgem. Assim, a proposição 4 foi aceita a um alto grau por todos os varejistas e também pelos fornecedores de todos os portes.

Se o exercício do poder conduz aos conflitos nos relacionamentos, o grau de satisfação é negativo nessa relação. Os resultados obtidos conduziram à confirmação dessa proposição que emergiu a partir da revisão da literatura. De fato, um importante exercício do poder nas relações pode criar conflitos entre os atores. A análise do discurso confirma a existência do conflito a partir do alto grau do exercício do poder de um ator sobre o outro, especialmente durante as negociações em que cada parte quer impor seus objetivos, suas estratégias e obter vantagens.

Os principais fornecedores detêm o poder de:

- a) marcas fortes e importantes para o varejo;
- b) decisão sobre a melhor solução para vender seus estoques e utilizar descontos;
- c) controlar os preços.

Os distribuidores têm:

- a) a capacidade de compra; eles estabelecem as condições comerciais e o abastecimento a partir de contratos;
- b) a disponibilidade de múltiplas alternativas para comprar os produtos;
- c) o poder de negociação com relação a seus fornecedores.

Os resultados obtidos para a análise de conteúdo temático sobre o poder e a cooperação indicam que os entrevistados, distribuidores e fornecedores, consideram que um alto nível de exercício do poder não leva a uma cooperação entre os agentes. Em um primeiro momento, eles estão sob pressão, e vão tentar cooperar. O mercado brasileiro é composto de muitos membros e esta pressão vai conduzir a uma pesquisa para buscar clientes alternativos. Por exemplo, um pequeno fornecedor submetido a uma pressão de grandes varejistas procurará pequenos distribuidores ou mercadinhos para comercializar seus produtos. Atualmente, o contexto brasileiro da grande distribuição permite escolher seus clientes e seus métodos de distribuição.

A proposição 5 relacionada às variáveis do poder e da cooperação entre os dois atores não foi totalmente aceita. Os entrevistados não estavam convencidos de que um alto nível de poder conduz a um aumento da cooperação. Segundo eles, isso depende de cada fornecedor, do produto, do setor, e um cenário que não se pode generalizar. O alto nível de poder pode levar a uma “cooperação”, mas no sentido de submissão, onde esses fornecedores não têm outra opção a não ser cooperarem para não serem substituídos; isso não conduz a uma satisfação entre eles.

Pode-se observar que apenas a proposição 5 não foi aceita. Esta proposição está relacionada ao poder e à cooperação entre os membros. De acordo com fornecedores, o exercício do poder não conduz a uma cooperação entre as partes.

#### **4.1.6 P6- Quando a dependência é elevada, o nível de conflito é baixo**

#### 4.1.7 P7- Quando a dependência é forte, o nível de cooperação é alta

De um lado, os grandes varejistas estão em posição de não dependência e não estão submissos aos fornecedores, mesmo os grandes fornecedores. Os grandes varejistas dispõem de várias escolhas para os seus produtos e eles as utilizam. É por esta razão que, de acordo com o discurso dos varejistas, eles não são dependentes dos fornecedores. Por outro lado, os pequenos e médios fornecedores locais estão em uma posição de dependência e se submetem às sanções e às exigências de grandes redes, gerando vários conflitos entre eles. Os fornecedores reconhecem que as soluções para reduzir a dependência de grandes varejistas é um processo doloroso, mas uma maneira de limitar a dependência desses agentes é o de se direcionar para outros varejistas, de médio e pequeno porte, que também fazem parte do canal de distribuição de alimentos no Brasil. Escolher canais de distribuição alternativos é uma boa opção para esses fornecedores.

Em alguns casos, os constantes conflitos provocam uma descontinuidade de interação, no entanto, devido à dependência mútua entre os membros, a interação é tomada e o conflito é mitigado sem eliminar as causas que levaram ao conflito. Quando a dependência é forte entre os membros, estes tentam cooperar por causa dessa dependência. Entretanto, não podemos decidir se o nível de cooperação é alta, assim a proposição 7 é parcialmente aceita.

As proposições 6 e 7 não foram totalmente aceitas do lado do distribuidor. Do ponto de vista do fornecedor, essas proposições foram parcialmente aceitas. De acordo com o discurso dos entrevistados, não se pode ter uma confirmação totalmente aceita

sobre estas duas proposições.

#### 4.2 DISCUSSÃO: A SATISFAÇÃO, UM MISTO DE PEQUENOS E MÉDIOS FORNECEDORES LOCAIS

Os discursos dos pequenos e médios fornecedores são muito diferentes do discurso dos grandes fornecedores. Os pequenos e médios fornecedores não estão satisfeitos nesta relação. Estes resultados confirmam pesquisas anteriores destacando a insatisfação na relação de pequenos e médios fornecedores locais com relação aos grandes varejistas. Oliveira e Machado (2003) afirmaram que

As linhas diretrizes utilizadas pelo varejo brasileiro em geral indica um abuso de poder de compra sobre os fornecedores, com repercussões não só sobre a distribuição das margens ao longo da cadeia, mas com efeitos adversos sobre o mercado em geral e para o consumidor. (OLIVEIRA; MACHADO, 2003, p.105)

Ao longo dos últimos anos, percebe-se que este cenário não mudou. De acordo com esses fornecedores locais, não existe cooperação, um compromisso por parte dos grandes grupos de distribuição; eles impõem seus preços e, se os fornecedores não aceitam, eles são facilmente substituídos. *Estamos começando a nos direcionar para os pequenos e médios varejistas, porque já não temos mais a capacidade e a vontade de continuar a comercializar com os grandes, não é mais possível* (FORNECEDOR 9, 2012). Outro entrevistado afirma que *Nós não podemos aceitar todas as exigências, caso contrário, iremos à falência. O melhor é procurar outros mercados, com*

*outras parcerias, outros varejistas para se trabalhar* (FORNECEDOR 6, 2012). Ainda de acordo com os entrevistados, *Nós não podemos continuar como está, o preço é baixo, os custos são enormes e às vezes eles nem sequer querem pagar pelos produtos, como em abertura de uma nova loja. Desse jeito, não podemos comercializar com eles* (FORNECEDOR 2, 2012).

O mercado local brasileiro é tão competitivo que é fácil selecionar os fornecedores e também mudá-los. Este fator pesa sobre o ambiente e os resultados das negociações do lado dos fornecedores locais. Observa-se um cenário completamente diferente, dois discursos opostos, mesmo se são analisados fornecedores de uma mesma cidade, que comercializam seus produtos junto dos mesmos distribuidores. Neste segundo cenário, com os pequenos e os médios fornecedores locais não há nenhuma satisfação nesta relação.

A cooperação foi concebida em nosso trabalho como uma variável fundamental para a satisfação entre os atores do canal de distribuição. Os conjuntos das entrevistas concedidas destacam a importância da cooperação na satisfação dos membros. Na verdade, os entrevistados expressaram relação positiva entre a cooperação e a satisfação no relacionamento. Outros autores também confirmam que a cooperação traz um impacto direto e positivo na satisfação de atores, como Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994) e Wilson (1995). Com isso, pode-se afirmar que nossos resultados estão de acordo com a literatura.

Os resultados indicam dois discursos diferentes do lado de fornecedores locais: os grandes fornecedores locais de um lado, e de outro os médios e pequenos fornecedores. De uma parte, observa-se uma relação de cooperação, de comprometimento, de

confiança levando a uma satisfação mútua. Esta visão vem dos grandes fornecedores locais. Da outra parte, temos uma relação de conflito, de poder e de um não comprometimento que conduz a uma insatisfação dos pequenos e médios fornecedores nessa relação. Esta constatação, para a segunda situação, indica que o nível de conflito entre esses dois atores é difícil, e às vezes bastante elevado, e que o desenvolvimento de relações mais colaborativas torna-se cada vez mais complicado. A frequência destas negociações, as relações permanentes refletem em um exercício de poder e, portanto, estão propensas a conflitos. Por estas razões, as relações entre eles são conflitantes e geram baixos níveis de cooperação.

Os resultados mostram que a cooperação entre os principais fornecedores locais e os grandes varejistas pode ser interpretada como um processo que evolui, que os conflitos existentes nesta relação podem resultar iniciativas de caráter cooperativo, com ênfase na eficiência e na confiança entre eles, e igualmente um maior comprometimento entre as partes.

No contexto brasileiro, identificou-se uma variável externa que é a influência do ambiente institucional sobre os relacionamentos nos canais de distribuição. A pesquisa indica que alguns fatores de ambiente econômico, competitivo e institucional permitem explicar as relações no canal de distribuição de alimentos no Brasil. No que diz respeito ao ambiente institucional, percebeu-se que a taxa de evasão fiscal conduz a conflitos entre os atores. A carga tributária e a infraestrutura do país podem melhorar o setor e, por conseguinte, a relação entre os atores do canal de distribuição. A pressão da concorrência nesse setor da economia brasileira aumentou de forma importante nos últimos anos; as grandes redes de distribui-

ção fazem uma “guerra de preços”, e assim muitos fornecedores, especialmente os pequenos e médios, sofrem com esse impacto.

Algumas redes de distribuição desenvolvem políticas de ajuda aos pequenos produtores locais ou pequenos fornecedores adotando um dispositivo de acompanhamento. Este acompanhamento pode contribuir para melhorar a relação entre os atores. Entretanto, este tipo de iniciativa é adequado somente para certos produtos, como, por exemplo, frutas e legumes, em uma perspectiva orgânica, sem produtos químicos. No Brasil, de fato, uma parte da população começa a comprar esses tipos de produtos. Quando uma determinada demanda se desenvolve, os grandes varejistas estão interessados e prestam apoio, uma ajuda aos pequenos agricultores e aos pequenos fornecedores locais para atender a essa nova demanda, levando de fato a um compromisso nessa relação.

Os grandes varejistas destacaram duas variáveis adicionais que, segundo eles, são importantes para manter um relacionamento satisfatório entre as partes. A primeira variável é a reputação. Segundo eles, a reputação de um fornecedor tem um impacto direto na relação. Foi identificado na literatura a presença desta variável em alguns modelos de pesquisa que foram estudados por autores como Ganesan (1994), Wilson (1995) e Doney e Cannon (1997). A má reputação de um fornecedor pode levar a uma ruptura no relacionamento ou mesmo impedir qualquer negociação. A segunda variável importante para grandes distribuidores é a confiança. Para manter e sustentar uma relação satisfatória, a confiança no seu parceiro é fundamental. Confirmou-se na literatura o que foi observado nos discursos dos entrevistados: a importância das variáveis confiança e reputação

como sendo fundamentais para a satisfação das partes interessadas.

## 5 CONCLUSÃO, LIMITES E PERSPECTIVAS

O objetivo principal desta pesquisa foi o de contribuir para a compreensão dos mecanismos relacionais explicativos da satisfação dos atores, a grande distribuição e os fornecedores locais. Nesta perspectiva, a pesquisa tentou responder à questão da definição dos determinantes da satisfação em um contexto intercultural das relações, os grandes distribuidores e seus parceiros, os fornecedores locais, considerando a influência conjunta do poder e da dependência, bem como do conflito e da cooperação sobre a satisfação entre partes interessadas.

Apresentou-se uma revisão da literatura que nos permitiu desenvolver uma modelagem dessas relações. A pesquisa abordou uma proposta didática, analisando as perspectivas distintas dos distribuidores e dos fornecedores locais – as duas partes.

Notou-se que as relações se desenvolvem às vezes em coordenação, em colaboração entre as partes, e outras vezes na confrontação, através de conflitos, dos jogos de poder. A pesquisa indica que o canal é coordenado pelos grandes distribuidores. As relações têm a tendência a serem mais tensas e conflituosas quando o poder é exercido de forma diretiva. No caso em que as fontes de poder são assimétricas, especialmente nas relações com fornecedores, pequenos e médios, as relações são igualmente tensas e prevalecem as exigências dos distribuidores. A predominância do conflito nas interações entre os atores, a dificuldade de desenvolver a confiança e, portanto, o comprometimento entre os membros são obser-

vados. A cooperação deve ser vista como uma decisão estratégica, mas a maioria dos pequenos e médios fornecedores não tem essa visão.

A pesquisa tem destacado o fato de que a concorrência é intensa no canal de distribuição brasileiro. Os atores conduzem seus negócios concentrando-se sobre os preços, e visando às oportunidades de mercado. Uma das soluções é o provimento de mais iniciativas de colaboração que podem ser praticadas no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Inicialmente, partiu-se da literatura para identificar as variáveis, tais como a cooperação, o conflito, o poder, a dependência. O estudo de campo, junto aos três grandes distribuidores e aos fornecedores locais do Ceará, permitiu destacar as diferenças de representação e de visão desses dois atores sobre os determinantes da satisfação no relacionamento dentro do canal de distribuição do qual eles fazem parte. Outra contribuição da pesquisa foi identificar, por parte do estudo de caso, outras variáveis que também têm um impacto na satisfação dos atores no canal de distribuição, como a reputação e a confiança.

Esta pesquisa comporta algumas limitações: de um lado, com relação ao espaço, ao tempo e à capacidade de medir com precisão um objeto de pesquisa de difícil acesso. Na verdade, esta pesquisa centra-se no Estado do Ceará, em específico na cidade de Fortaleza. A finalidade da pesquisa, a satisfação e seus determinantes se caracteriza por uma dificuldade de observação. No contexto da globalização, mas também de uma crise que afeta todos os membros de um sistema econômico globalizado, as contribuições gerenciais desta pesquisa incluem a identificação dos mecanismos de ajustamento eficientes entre os atores do sistema de distribuição.

Ao final, esta pesquisa conduziu a uma perspectiva de pesquisas promissoras. A pesquisa teve como ambição identificar variáveis relacionadas à satisfação dos atores na dupla perspectiva de varejistas e fornecedores, para entender melhor a dinâmica do canal de distribuição brasileiro em profunda evolução e dar indicações para pesquisas futuras, contribuindo para melhorar e manter de uma forma durável as relações entre os membros de um sistema de distribuição em forte crescimento, entre os atores locais e grandes redes.

#### **AN ANALYSIS OF THE SATISFACTION OF THE ACTORS OF THE CHANNEL OF DISTRIBUTION: THE RELATION OF THE LOCAL SUPPLIERS /BROAD DISTRIBUTION**

#### **SUMMARY**

The present work aims at analyzing the satisfaction among the members of the distribution of the channel of foods, the local suppliers and major retailers in special, in order to identify whether there is satisfaction in this relationship. In the development, the work focused on a few concepts of the behavioral theory, as well as its variables that have been identified in the specific literature. Among the variables, the survey put emphasis on the conflicts and on the cooperation, and on the power and on the dependency as variables that influence on the satisfaction of the actors of the channel. The work had an exploratory character, empirical, and a qualitative approach. The survey was conducted in the city of Fortaleza with the three largest supermarket chains in Brazil and with 22 local suppliers, all located in Fortaleza. To analyze the results ob-

tained, an study was carried out on the thematic content, using the Tropes program. From the survey, it was concluded that there is satisfaction on the part of the big supermarket chains, which characterizes the relationships of cooperation, partnership and trust among the actors; however, in regard to the local suppliers, the results were different, mainly those related to the size of the suppliers.

**Keywords:** Distribution channel. Local suppliers. Large distribution. Satisfaction.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, H. **L'orientation à long terme dans le canal de distribution** : Les cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires au Maroc. 2008. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Université d'Aix-Marseille II, França, 2008.
- ALDERSON, W. **Dynamic Marketing Behavior**. Homewood (IL) : Richard D. Irwin, 1965.
- ANDERSON, J. ; NARUS, A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n.1, p. 42-58, 1990.
- Bardin, L. **L'analyse de contenu**. Paris : PUF, 2003.
- BLANCHET, A. ; GOTMAN, A. **L'enquête et ses méthodes** : l'entretien. Paris: Nathan, 1992.
- BONET, D. Conflit et coopération dans le canal de distribution: une analyse du discours des acteurs. In : VOLLE, P. (Coord.). **Etudes et Recherches en Distribution**. Paris : Economica 2000.
- COSTA, L. O. **La satisfaction des acteurs dans le canal de distribution** : le cas de la relation entre la grande distribution et les fournisseurs locaux au Brésil. 2013. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Aix-Marseille Université, França, 2013.
- DANG, V.M. ; CLIQUET, G. **Les relations coopératives dans les canaux marketing** : proposition d'un modèle pour le Vietnam. Roubaix : E.Thil, 2011.
- DONNEY, P.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, 1997.
- EL-ANSARY, A.; STERN, L. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing research**, v.9, n. 1, p. 47-52, 1972.
- EMERSON, R.M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, v. 27, p. 31-41, 1962.
- ETGAR, M. Sources and types of intra-channel conflict. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 1, p. 61-78, 1979.
- FILSER, M. Marketing-mix. In: **Encyclopédie de Gestion, Economica**. 2. ed. [S.l.]: Economica, 1997. p. 1903-1917.

FORGUES, B. ; FRECHET, M. ; JOSSE-RAND, E. Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche. **Revue Française de Gestion**, v. 32, n. 164, p. 17- 32, 2006.

FORNECEDOR 2, Presidente. **Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição:** relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [fev. 2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FORNECEDOR 6, Diretor Geral. Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição: relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FORNECEDOR 9, Presidente. **Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição:** relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [fev. 2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FRAZIER, G. The interfirm power influence process within a marketing channel. **Research in Marketing**, v. 7, p. 63-91, 1984.

GALLOUJ, C. ; VIGLIANO, M.H. Images et figures du grand commerce dans les recherches en SHS. In : \_\_\_\_\_ **Management de la distribution**. France : L'Harmattan, 2012.

GANESAN, S. Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, 1994.

GASKI, J.F. The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 9-29, 1984.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 1, p. 11-32, 2000.

GHIGLIONE, R.; KEKENBOSCH, G; LANDRÉ, A. **L'analyse cognitivo-discursive**, Grenoble: P.U.G, 1995.

MORGAN, M.; HUNT, D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E.L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV/ EASP, 2003.

PACHE, Gilles ; GARETS, Véronique des. Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 12, n. 2, p. 61-82, 1997

STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Marketing Channels**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

STERN, L.; GORMAN, R. Conflict in distribution channels: an exploration. In: STERN, L. (Ed.). **Distribution channels: behavioral dimensions**. Boston (MA): Houghton Mifflin, 1969. p. 156- 175.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: a Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 52-64, 1980.

VU, H.L. **Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution** : une analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs. Application au cas de la grande distribution au Vietnam. 2009. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Université d'Aix-Marseille II, France, 2009.

VU, H.L. ; BONET, D.F. Relation producteurs-distributeur dans un contexte international : proposition d'un modèle théorique. In : eme Journée de recherche relations entre Industrie et Grande distribution alimentaire, 2., 2009, Montpellier. **Actes...** Montpellier : ComINDUS, 2009.

WILSON, D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

doi:10.12662/2359-618xregea.v3i1/2.p93-103.2014

**ARTIGOS****METODOLOGIA CIENTÍFICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UMA NOVA PERSPECTIVA DIDÁTICA****RESUMO**

É observado que, na graduação, a produção de uma pesquisa é um dos maiores desafios por parte dos alunos, pois é neste período da graduação que os alunos são inseridos ao centro da pesquisa, identificando-se, assim, com um dos maiores desafios dos graduandos. Por esta razão, este estudo apresenta a seguinte problematização: A didática apresentada pelo professor na disciplina de metodologia científica facilita a compreensão e assimilação do conteúdo pelo aluno? Como objetivo geral, expõe a verificação da eficácia dos métodos de ensino utilizados na disciplina de Metodologia Científica em um curso de Administração de uma Instituição de ensino superior, e que apresenta os seguintes objetivos específicos: explicitar o nível de conhecimento dos alunos do curso de administração em relação à pesquisa científica; expor os aspectos que dificultam o aprendizado dos alunos na disciplina de Metodologia; verificar a necessidade do uso de novos métodos didáticos a serem usados na disciplina de Metodologia Científica. A pesquisa é de natureza quantitativa e nela se aplicou um questionário como forma de responder à problemática e aos objetivos aqui propostos. Concluiu-se, por meio da análise dos resultados, que a disciplina de Metodologia Científica contribui para o desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos dos alunos; conclui-se, também, que a falta de prática no que diz respeito ao conteúdo abordado em sala é um dos aspectos que dificultam a compreensão e assimilação do conteúdo apresentado.

Maria Aline Barbosa de Freitas  
Bacharel em Administração –  
Unichristus – Fortaleza-CE-  
BR <malinebf@gmail.com>

Ana Vlândia Cabral Sobral  
Doutora em Ciências e  
Engenharia de Materiais  
– UFSC e professora da  
Unichristus – Fortaleza –  
CE-BR <anavladias@gmail.  
com>

**Palavras-chave:** Administração. Didática. Metodologia Científica. Ensino.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das formas de classificar os países em desenvolvidos ou avançados, ou de instituições de ensino em boas ou regulares é, inevitavelmente, a pesquisa científica (QUADROS, 2007). Devido a isso, neste aspecto, o ensino de graduação fica responsável por demonstrar técnicas de pesquisas e incentivar a produção científica.

No período da graduação, o acadêmico, independente do curso, é apresentado à disciplina de metodologia científica, que tem como objetivo expor as técnicas e despertar a consciência científica dos alunos.

Neste período da graduação, quando os alunos são inseridos no ambiente da pesquisa, é que se identifica um dos maiores desafios dos graduandos, pois muitas vezes o tema pesquisado é abordado no primeiro e no segundo ano de curso, encontrando-se dificuldade com a leitura e, conseqüentemente, com a escolha de um objeto de estudo.

Fica clara, então, a importância do professor de metodologia científica apresentar adequadamente os procedimentos para a elaboração de uma pesquisa, assim como encaminhar os alunos a despertar e quebrar seus paradigmas quanto à leitura e à produção correta dos trabalhos acadêmicos, pois no ensino médio muitos alunos sequer foram cobrados ou apresentados aos processos de construção científica da pesquisa.

Baseado no exposto, o presente estudo apresenta a seguinte problematização: A didática apresentada pelo professor na disciplina de metodologia científica facilita a compreensão e assimilação do conteúdo pelo aluno?

Esta pesquisa tem ainda como objetivo geral verificar a eficácia dos métodos de ensino utilizados na disciplina de metodo-

logia científica em um curso de administração de uma instituição de ensino superior.

No sentido de ressaltar a importância destes métodos que auxiliam na compreensão do conteúdo da disciplina de metodologia científica, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) explicitar o nível de conhecimento dos alunos do curso de administração em relação à pesquisa científica;
- b) expor os aspectos que dificultam o aprendizado dos alunos na disciplina de metodologia;
- c) verificar a necessidade do uso de novos métodos didáticos a serem usados na disciplina de metodologia científica.

A relevância deste tema dá-se pelo fato da disciplina de metodologia científica ser vista pelo meio discente das universidades como uma das principais dificuldades encontradas por eles no decorrer do curso de administração. Desta forma, este estudo vem como forma de contribuir para pesquisas futuras acerca dos objetivos específicos expostos.

Portanto, o presente trabalho justifica-se em virtude da necessidade de estudo do tema em questão, tornando inevitável uma pesquisa mais aprofundada e beneficiando os docentes e demais pesquisadores com pesquisa acerca da importância da disciplina de metodologia científica no curso de administração.

Visando ao entendimento e compreensão do trabalho, o artigo está estruturado da seguinte forma: a parte 2 contém o referencial teórico que contextualiza sobre o tema pesquisado, seguido da metodologia aplicada na pesquisa, na parte 3. Em seguida, na parte 4, apresenta-se a análise de resultados e, por fim, a conclusão do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR

As características e habilidades de um professor universitário se diferenciam de professores do ensino médio e fundamental. Isto porque, no ensino superior, o aluno possui maturidade de reflexão e discussão das questões envolvidas em sua área de estudo (BONAT, 2010).

Além das exigências legais, no que tange aos critérios requeridos pelo Ministério da Educação – MEC, para que se exerçam as atividades de professor universitário, há também critérios pessoais e técnicos a serem trabalhados pelo docente, visando a um melhor processo de ensino-aprendizagem (BONAT, 2010).

Baseado no descrito, cabe ao professor disseminar o conhecimento da forma mais prática e didática possível aos seus alunos, utilizando de suas características técnicas e pessoais para esta tarefa, desta maneira trazendo para a sala de aula suas experiências práticas aliadas aos seus conhecimentos técnicos e teóricos, visando à transmissão de conteúdo de forma interessante aos acadêmicos.

Por isso, Barbosa (2011) afirma que o processo de ensino tradicional consistia em o professor falar aquilo que sabia sobre determinado assunto, através de aulas expositivas e explicativas, esperando que o aluno reproduzisse o que lhe foi transmitido. Por muitos anos, este foi o processo de ensino apresentado, mais ele foi recebendo muitas críticas, dando origem a um novo conceito de ensino.

Este novo conceito de ensino consiste em criar condições de aprendizagem em

que o mais importante é aprender a aprender, pois a aprendizagem é um processo de aquisição e assimilação de novas formas do saber, agir e pensar. Neste momento, o professor criará situações favoráveis ao aprendizado, utilizando de variedades de recursos e procedimentos de ensino (BARBOSA, 2011).

Em suma, a didática no ensino superior partirá de uma visão totalitarista do processo ensino-aprendizagem para uma perspectiva multidimensional da prática pedagógica que deverá ser trabalhada de forma articulada. Assim, as competências técnicas e práticas do professor se exigem mutuamente, não sendo possível a dissociação delas.

### 2.2 O LÚDICO COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAGEM

O principal objetivo da educação é formar pessoas criativas, capazes de modificar a maneira de viver com outras pessoas. Assim, o lúdico é o melhor meio para alcançar este objetivo (PESSOA, 2012).

Conforme Piaget (1982 apud WADSWORTH, 1984, p. 44):

O jogo lúdico é formado por um conjunto linguístico que funciona dentro de um contexto social; possui um sistema de regras e se constitui de um objeto simbólico que designa também um fenômeno. Portanto, permite ao educando a identificação de um sistema de regras que permite uma estrutura sequencial que especifica a sua moralidade.

Assim, é possível verificar que o lúdico é um facilitador da aprendizagem; o problema na sua utilização está na falta de

capacitação dos profissionais em adequar suas aulas, inserir algo que as deixe mais dinâmicas. Faz-se necessário uma reflexão sobre a utilização do lúdico em favor do aprendizado (PESSOA, 2012).

### 2.3 MÉTODO E CIÊNCIA

O processo de aprofundamento dos estudos, de reflexões e pesquisa exige do estudante uma postura nova em relação à atividade didática, tornando-se assim mais crítica e rigorosa (MAIA, 2008).

Assim, a utilização do método científico visa a descobrir a realidade dos fatos, através do uso de métodos. Desta forma, vê-se no mundo acadêmico que fazer ciência é importante, pois é por meio dela que se descobre, e o método representa uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja este problema para ser estudado, seja para ser explicado (MAIA, 2008).

### 2.4 O ENSINO DE METODOLOGIA NA GRADUAÇÃO

Por muitas vezes o ensino de metodologia científica é apresentado ao aluno em seus primeiros anos de curso. Devido a isso, observa-se pobreza nas produções científicas a qual advém do pouco conhecimento em relação ao assunto, nunca antes visto, e com a imaturidade intelectual e reflexiva do aluno com o assunto abordado na disciplina (SANTOS; REDYSON, 2008).

O ensino da disciplina de metodologia científica muitas vezes é cercado por perguntas as quais questionam o uso de tantas regras, detalhes, rigor nas formatações e digitação do texto. Estas exigências me-

todológicas, por vezes, parecem estar presentes para privar o aluno de sua liberdade de escrever e pensar. (QUADROS, 2007).

O objetivo da metodologia científica é resgatar nos alunos a capacidade de pensar, significando passar de um nível espontâneo para um nível reflexivo. Desta maneira, aprende-se a pensar à medida que se realizam indagações sobre o ato de pensar (LIBANIO, 2001).

Segundo Quadros (2007), outra meta da metodologia científica está em ensinar a arte da leitura, da análise e interpretação de textos.

Uma segunda meta a ser alcançada pela Metodologia Científica é aprender a arte da leitura, da análise e interpretação de textos. Vivemos o fenômeno do aluno-copista, vivemos a era do Ctrl C e Ctrl V, que reproduz em suas pesquisas e trabalhos acadêmicos aquilo que outros disseram, sem nenhum juízo de valor, de crítica ou apreciação. Reproduz sem ética sem dar o devido crédito intelectual e autoral (QUADROS, 2007, p. 93).

Desta maneira, o ensino da metodologia científica compreende não só a prática do pensamento reflexivo, mas também a capacidade de análise e interpretação dos textos lidos.

Em síntese, o ensino da metodologia científica não significa somente exigir o cumprimento de normas, mas ensinar e preparar o discente ao exercício da reflexão escrita, criando hábitos que o acompanharão por toda a vida, tais como o interesse pela leitura, o pensamento crítico e responsável, o exercício da ética, uma postura de humildade quanto ao pouco que se sabe em relação à infinidade existente de saberes.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior da cidade de Fortaleza – Ceará, com alunos que cursaram a disciplina de metodologia científica do curso de administração. Tais alunos encontram-se nos 3º, 6º, 7º e 8º semestres.

#### 3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, por atribuir uma frequência ao número de respostas do questionário aplicado. Assim, a pesquisa quantitativa centra-se na objetividade recorrendo à linguagem matemática para descrever ou solucionar um fenômeno em questão (FONSECA, 2002).

#### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa situa-se como bibliográfica pela utilização e seleção de material para fundamentar as discussões acerca do tema estudado e *Survey* por utilizar coleta de dados ao objeto estudado. (FONSECA, 2002).

Quanto aos objetivos, situa-se como pesquisa descritiva por utilizar de técnicas de coletas de dados como o questionário. Segundo Reis (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo estabelecer a inter-relação entre o fenômeno e a população (grupo social), sendo usada para desenvolver a pesquisa bibliográfica e documental.

#### 3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada a alunos de administração noturnos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular de Fortaleza, alcançando-se um total de 272 alunos como população. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 41), “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Para tanto, a amostra definiu-se em 30 pesquisados, sendo os alunos regularmente matriculados e cursando os respectivos semestres: 3º, 6º, 7º e 8º. De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 41), “amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”.

Como critério de seleção, os semestres 3º, 6º, 7º e 8º foram escolhidos pelo fato dos alunos cursarem disciplinas que tinham como pré-requisito a conclusão da matéria de metodologia e, por isso, estariam utilizando seus conhecimentos para produzir seus projetos e monografias, à exceção do 3º semestre, que foi escolhido com base no fato de que os alunos já haviam cursado a disciplina de metodologia no semestre anterior e estariam aptos a responder às perguntas. Além disso, tais alunos já teriam feito pelo menos um trabalho científico.

Excluem-se os semestres 4º e 5º pelo fato dos alunos não cursarem nenhuma disciplina que necessitasse do conhecimento e prática adquiridos em metodologia científica para realização destas.

#### 3.5 COLETA DE DADOS E PERÍODO DA COLETA

A coleta de dados compreendeu-se na aplicação de um questionário estrutu-

rado, com 9 questões de múltipla escolha e uma questão aberta. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 34), esta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

O questionário foi aplicado em sala de aula dos semestres citados anteriormente e disponibilizado de forma virtual para os respondentes. Foi aplicado no ano de 2013, no mês de março, ao público-alvo mencionado anteriormente.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário. O Gráfico 1 mostra o semestre atual dos entrevistados:

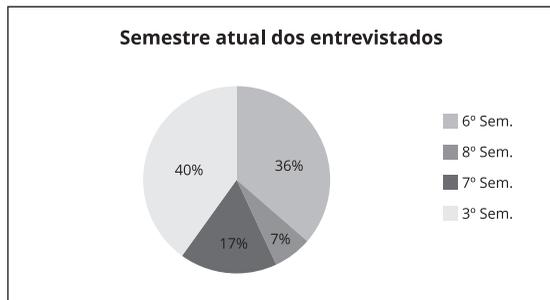


Figura 1 – Respondentes e seus semestres  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

Como apresentado pela Figura 1, a maior participação quanto à aplicação do questionário foi dos alunos do 3º semestre, com 40% da participação, seguida pelos alunos do 6º semestre, com 36%. Verificou-se que a pouca participação dos alunos do 7º e 8º semestres deu-se pelo fato de ambos não recordarem mais do tempo que cursaram a disciplina de metodologia. Na instituição de ensino pesquisada, assim como em outras instituições, a disciplina de me-

todologia é vista logo nos primeiros anos de curso, conforme mencionado por Santos e Redyson (2008).

Com relação ao conhecimento dos discentes quanto à pesquisa, a Figura 2 mostra que 50% pouco conhecia sobre a estrutura da pesquisa nos moldes acadêmicos. Segundo Maia (2008), este fato se dá pela deficiência da formação básica desses alunos, pois neste período não é dada a devida importância sobre a elaboração de projetos como mensuração da capacidade crítica e ética dos alunos.

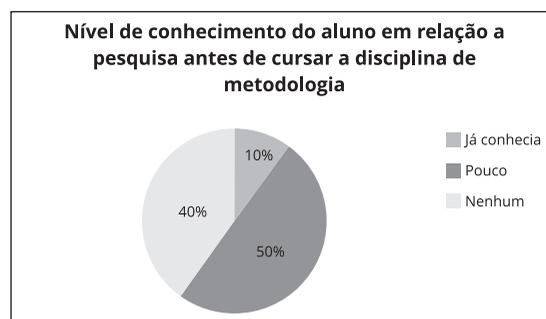


Figura 2 – Nível de conhecimento em relação à pesquisa científica  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

Na questão 3 apresentada no questionário, foi solicitado do entrevistado que mencionasse três aspectos que dificultaram seu aprendizado e assimilação do conteúdo na disciplina de metodologia científica. Sendo assim, a somatória não condiz com o número de respondentes, pois os mesmos tinham uma questão aberta para citar três aspectos dificultadores de aprendizado. Nesta questão, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativo, para verificar a frequência das palavras mais citadas pelos alunos. O quadro 1 mostra que a “prática” foi a palavra que obteve maior frequência. Desta forma, assim como mencionado por Bonat (2010, p.35), as aulas expositivas e narrati-

vas tratam o aluno como um recipiente, no qual “o professor, detentor de todo o saber despeja os conteúdos”.

Características	Frequencia
Prática	11
Didática	10
Tempo	7
Material	1
Não responderam	8

Quadro 1 - Itens que dificultaram o aprendizado  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

Na Figura 3, 77% dos entrevistados concordam com o fato do professor ser pesquisador. Segundo Veiga (2007), a pesquisa torna o professor capaz de refletir sobre sua prática profissional, ajudando-o a aperfeiçoar sua prática docente de modo que o mesmo possa participar efetivamente do processo de emancipação das pessoas.



Figura 3 – A importância do professor-pesquisador  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

Na Figura 4, 87% dos discentes entrevistados concordam com aulas mais lúdicas, com auxílio de jogos, recursos tecnológicos, entre outros recursos que facilitem a assimilação do conteúdo, visto que a disciplina é tida como sendo muito teórica. Para Mercado (2002, p. 11), “no contexto

de uma sociedade do conhecimento, a educação exige uma abordagem diferente em que o componente tecnológico não pode ser ignorado”.



Figura 4 – Aulas com auxílio de novas ferramentas de ensino  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

A Figura 5 mostra que 93% dos entrevistados concordam que aulas práticas ajudariam na absorção do conhecimento da disciplina de metodologia. Para Quadros (2007), não basta somente memorizar as normas da ABNT sem construção de sentidos, e sim é preciso compreender sua funcionalidade no que comporta o saber fazer.



Figura 5 – Aulas práticas para assimilação do conteúdo teórico  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

Os entrevistados foram questionados quanto às dúvidas que possuíam antes de cursarem a disciplina, se as mesmas foram sanadas. Como mostrado na Figura 6,

60% dos alunos não tiveram suas dúvidas respondidas. Isto se dá pela pouca prática que os discentes possuem com as normas de construção de pesquisas (MAIA, 2008).

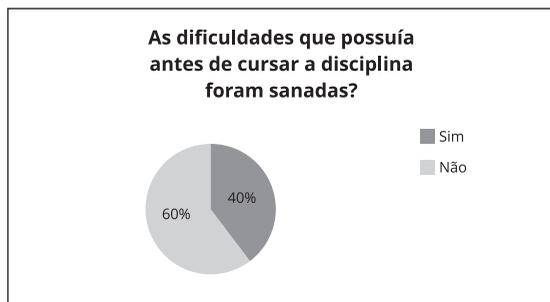


Figura 6 – Dificuldades que possuía antes de cursar a disciplina foram sanadas?

Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

As questões 8 e 9 são apresentadas nas Figuras 7 e 8, respectivamente. Estas figuras (77% e 43%, respectivamente) mostram que os discentes não têm facilidade na construção de seus relatórios de estágios, monografias e artigos após a conclusão da disciplina de metodologia científica.

Segundo Maia (2008), a diversidade de regras e formatação dos textos científicos que parecem cercear a liberdade do aluno de escrever e pensar faz com que o estudo da metodologia científica seja raramente bem aceito pelos alunos, gerando a dificuldade de assimilação de conteúdo.

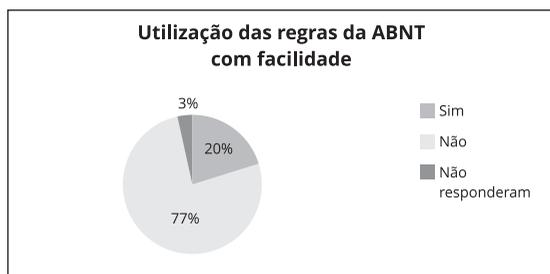


Figura 7 - Facilidade na utilização das regras da ABNT  
Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

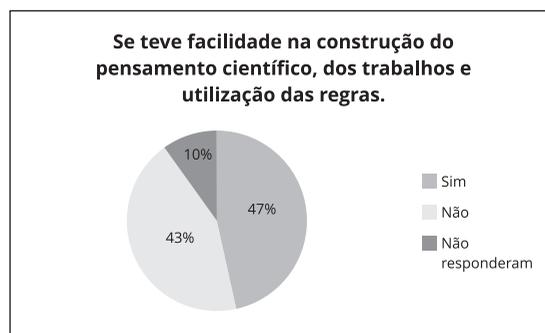


Figura 8 - Facilidades na construção do pensamento científico e dos trabalhos

Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

A Figura 9 deixa claro que 33% dos entrevistados consideram o segundo semestre ideal para a abordagem do conteúdo da disciplina de metodologia. Assim, a dificuldade de aprendizado dos alunos quanto ao conteúdo abordado na disciplina de metodologia científica não está no semestre no qual essa disciplina é aplicada, mas sim nas técnicas de ensino apresentadas pelo professor da disciplina. Como evidenciado nas análises anteriormente expostas aqui nesta pesquisa.

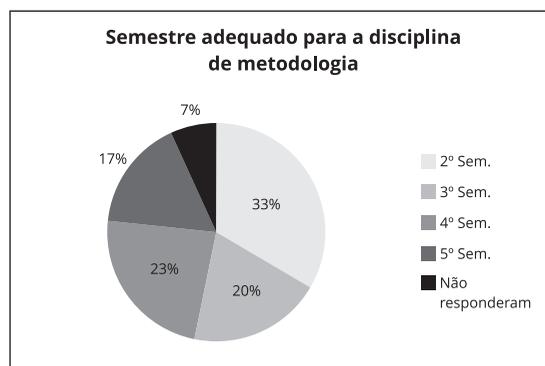


Figura 9 – Semestre ideal para disciplina de metodologia científica

Fonte: elaborado pelas autoras (2013).

## 5 CONCLUSÃO

A problemática apresentada foi respondida no quadro 1 da análise de resultados, pois, com a pesquisa, ficou evidenciado que a falta de prática do assunto exposto na disciplina é o fator dificultador da compreensão e assimilação do conteúdo transmitido.

O objetivo geral da pesquisa foi atingido, ficando clara a importância de novos métodos de ensino a serem utilizados pelo professor da disciplina de metodologia científica. Estes novos métodos tendem a facilitar a compreensão dos alunos e prepará-los não só para a realização de trabalhos acadêmicos, mas para a construção de pensamento crítico e reflexivo, criando, assim, nos discentes, hábitos e posturas de si mesmo, do outro e do mundo que beneficia sua vida social, profissional, econômica e cultural.

A pesquisa também satisfaz às respostas quanto aos objetivos específicos, ficando claras as seguintes conclusões:

- a) na figura 2 da análise de resultados, mostra-se que 50% dos entrevistados pouco conheciam da pesquisa científica; já na figura 8, mostra-se que 47% dos respondentes tiveram facilidade na construção de seus trabalhos, mostrando, assim, a contribuição da disciplina de metodologia, e revelando o nível de conhecimento dos alunos antes e depois da disciplina;
- b) as figuras 4 e 5 respondem bem ao segundo e terceiro objetivos específicos aqui expostos. Assim como o quadro 1, que apresenta que a prática nesta disciplina aliada a métodos de ensinamentos dinâmicos com auxílio de novas e variadas

ferramentas de ensino contribuiriam melhor para a assimilação dos assuntos abordados na disciplina de metodologia científica.

Esta pesquisadora apresenta como sugestão de melhoria para futuras pesquisas a formulação de um questionamento mais objetivo quanto ao conhecimento dos respondentes após cursar a disciplina de metodologia científica.

Apresentam-se também neste tópico as limitações da pesquisadora neste estudo: o tempo, ou melhor, a falta de tempo para se dedicar mais à pesquisa e à aplicação do questionário em outros horários foi uma das principais limitações aqui encontradas.

Contudo, convém propor uma nova didática de ensino para facilitar a compreensão dos assuntos abordados na disciplina de metodologia, que se utilize de meios tecnológicos, jogos, aulas práticas que auxiliem nesta nova didática de ensino.

### SCIENTIFIC METHODOLOGY IN THE COURSE OF ADMINISTRATION: A NEW DIDACTIC PERSPECTIVE

#### SUMMARY

It has been observed that, in order to accomplish Graduation, the elaboration of an undergraduate research is one of the major challenges on the part of the students, since it is in this Graduation period that the students come in contact with the centers of research, and meet one of the major challenges in the process of Graduation that is the elaboration of an essay paper based upon the researches they have carried out. On account of that, this study presents the following questioning:

Does the teaching method applied by the professor of the discipline Scientific Methodology make the understanding and the assimilation of the contents easier for the students? On the whole, does it expose the verification of the effectiveness of the teaching methods used in the discipline of Scientific Methodology in the Course of Administration of a College Institution that claims to have the following specific objectives: to make explicit the level of knowledge of the students on the course of Administration in relation to scientific research; to expose the aspects that hinder the learning of the students in the discipline of Methodology; to check the necessity for the use of new teaching methods to be used in the discipline of Scientific Methodology. The research is quantitative in nature and it applied a questionnaire in order to respond to the questions and to comply with the objectives proposed here. It was concluded, by means of the analysis of the results, that the discipline of Scientific Methodology does contribute to the development of the students' academic work; it was also that the lack of practice in regard to the content as presented in the classroom is one of the aspects that hinder the understanding and the absorption of the contents presented.

**Keywords:** Administration. Didactics. Scientific methodology. Education.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Didática do ensino superior**. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2011.
- BONAT, Debora. **Didática do ensino superior**. 3. ed. Curitiba: IESDE, 2010.
- FONSECA, João José Saraiva de. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002.
- LIBÂNIO, João Batista. **Introdução à vida intelectual**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- MAIA, Rosane Tolentino. A importância da disciplina de metodologia científica no desenvolvimento de produções acadêmicas de qualidade no nível superior. **Revista Urutagua**: revista acadêmica multidisciplinar, Maringá- PR, n.14, p.01-08, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.urutagua.uem.br/014/14maia.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MERCADO, Luís Paulo Leopoldo (Org.). **Novas tecnologias na educação**: reflexões sobre a prática. Maceió: EDUFAL, 2002.
- PESSOA, Marília de Abreu. **O lúdico enquanto ferramenta no processo ensino-aprendizagem**. 2012. Monografia (Pós-graduação em educação física escolar) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

QUADROS, Marivete Basseto de. A importância da disciplina de metodologia da pesquisa científica na universidade. In: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO DO NORTE PIONEIRO – EDUCAÇÃO E INTERDISCIPLINARIDADE, 7., 2007, Jacarezinho. **Anais...** Jacarezinho: FAFIJA, 2007. p. 88-98. Disponível em: <<http://formacaodigital.com.br/wp-content/uploads/2009/08/QUADROSan2007.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria à prática: o método educar pela pesquisa (MEP)**. 3. ed. Brasília: Senac, 2010.

SANTOS, Ozilma Freire dos; REDYSON, Deyve. . A importância epistemológica da metodologia de pesquisa nas ciências sociais. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO A DOCENCIA, 11., 2008, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB-PRG, 2008. Disponível em:<[http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex\\_xienid/xi\\_enid/monitoriaPET/ANAIS/Area4/4CCAEDHMT01-P.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex_xienid/xi_enid/monitoriaPET/ANAIS/Area4/4CCAEDHMT01-P.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2013.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Lições de Didática**. 2. ed. Campinas: Papi-rus, 2007.

WADSWORTH, Barry. **Jean Piaget para o professor da pré-escola e 1º grau**. São Paulo: Pioneira, 1984.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação e suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

## ARTIGOS

**A MOTIVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO COM ALUNOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E DIREITO****RESUMO**

A motivação do aluno é um dos componentes essenciais para a aprendizagem. De acordo com a teoria de autodeterminação, essa motivação pode ser intrínseca e extrínseca e a ausência dela gera a desmotivação. O objetivo deste trabalho é: identificar a motivação para aprendizagem dos discentes de Administração e Direito de um Centro Universitário em Fortaleza-Ce e as possíveis diferenças em razão dos cursos, turnos e semestres dos alunos. Para se chegar ao resultado, realizou-se uma pesquisa quantitativa, tendo como instrumento de pesquisa um questionário adaptado e validado para o Ensino Superior por Sobral (2003). A escala utilizada trabalha os constructos de motivação intrínseca, extrínseca e desmotivação. A amostra resultou em 105 questionários válidos. A análise dos dados mostrou que os alunos dos dois cursos estão motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos, havendo diferença entre os turnos no curso de Administração.

Thalita Lima Ferreira da Silva

Graduanda em Administração – Unichristus- Fortaleza-CE-BR <thalitalimaf@gmail.com>

Iago Pessoa

Mascarenhas  
Graduando em Administração – Unichristus – Fortaleza-CE-BR <iago.pessoa@yahoo.com.br>

Caio Pinheiro de Medeiros

Graduando em Administração – Unichristus – Fortaleza-CE-BR <caio\_pm1@hotmail.com>

Ellen Campos Sousa

Mestre em Administração – Unichristus – Fortaleza-CE-BR <contato.ellencampos@gmail.com>

**Palavras-chave:** Motivação. Ensino Superior. Administração. Direito.

**1 INTRODUÇÃO**

Um curso de ensino superior é cada vez mais procurado, visto que cada vez mais o mercado de trabalho exige qualificação profissional. Atualmente, essa demanda vem, em grande parte, sendo atendida pelas instituições privadas, mas nem sempre foi assim. Foi a partir das mudanças que ocorreram na educação superior do Brasil na década de 1990 (com a promulgação da Lei de Diretrizes e Base da Educação, em 1996) que se mudou a relação entre o Estado e a educação, promovendo uma desburocratização para ofertas

de vagas no ensino superior (MATHIAS, 2004). Com o incentivo à expansão do setor para organizações privadas, desde então houve um crescimento enfatizado na quantidade de cursos superiores em todo o país.

O ingresso em uma formação superior no Brasil tem suas dificuldades que partem desde a escolha do curso à sua conclusão. Entretanto, após ingressarem no curso, muitos alunos acabam evadindo. De acordo com Silva Filho et al. (2007), as perdas relacionadas à evasão são grandes no setor privado, pois além da perda de receitas, a evasão ocasiona a ociosidade dos recursos humanos e ainda de equipamentos e do espaço físico. Entende-se que um dos principais fatores que podem levar à evasão é a desmotivação do aluno para com o curso ou a instituição.

A motivação pessoal é reconhecida como um fator de destaque no estudo do comportamento, podendo ela advir de estímulos externos ou internos. Desta forma, acredita-se que a motivação do aluno é um dos componentes essenciais para a aprendizagem (GUIMARÃES; BORUCHOVIT-CH, 2004) e, conseqüentemente, um fator diretamente relacionado à permanência do aluno no curso.

Diversos estudos foram realizados para identificar a motivação dos alunos diante do serviço prestado em forma de ensino (JOLY; PRATES, 2011; SOBRAL, 2003). Entretanto, este não é um assunto finalizado, visto que cada instituição e cada aluno possuem suas peculiaridades. Desta forma, percebe-se a importância da contínua realização de pesquisas para acompanhar a motivação geral do aluno, a fim de concluir os estudos e não evadir. Entende-se que este estudo tem grande relevância para a instituição, sendo este um valioso instrumento para a gestão da universidade.

A partir deste entendimento, este estudo traz o seguinte objetivo geral: identificar a motivação para aprendizagem dos discentes de Administração e Direito de um Centro Universitário em Fortaleza-Ce e as possíveis diferenças em razão dos cursos, turnos e semestres dos alunos.

Desta forma, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: identificar os percentuais de motivações intrínseca e extrínseca e de desmotivação dos alunos dos cursos de Administração e Direito; comparar as médias de motivações intrínseca e extrínseca e de desmotivação dos alunos dos cursos de Administração e Direito em relação ao turno que cursam; comparar as médias de motivações intrínseca e extrínseca e de desmotivação dos alunos dos cursos de Administração e Direito em relação ao semestre que cursam; apresentar o grau de motivação global para prosseguir nos estudos e se formar dos alunos dos cursos de Administração e Direito.

Para atender aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com estudantes dos cursos de Administração e Direito de um Centro Universitário em Fortaleza/CE. A escala utilizada foi adaptada e validada para o segmento do ensino superior por Sobral (2003). Os dados foram trabalhados com auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19.0, módulos de estatística descritiva, Análise de Médias e Análise de Variância (ANOVA).

## 2 MOTIVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Compreender a motivação humana tem sido um desafio. De acordo com Almeida (2012), várias investigações têm sido rea-

lizadas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. A motivação é um dos determinantes principais de rendimento individual. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia também influenciam o rendimento, podendo haver também variáveis de caracterização pessoal, percepção do aluno acerca do curso, o objetivo de concluir os estudos e atuar na área de formação, o desempenho alegado e a visualização do esforço do aluno (ALMEIDA, 2012).

A palavra motivação provém do latim *movere*, cujo supino *motum* e o substantivo *motivum*, do latim tardio, deram origem ao termo, semanticamente aproximado, motivo. Assim, a palavra motivação é derivada do verbo motivar e refere-se ao motivo, àquilo que move a pessoa, que a faz entrar em ação e a impulsiona para algum objetivo. Também é entendida na língua portuguesa como o conjunto de fatores psicológicos, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais, agindo em conjunto, determinam a atividade e a conduta do indivíduo (FERREIRA, 2006 apud ALMEIDA, 2012).

Em especial, no meio educacional, a motivação tem sido apontada como fator psicopedagógico que afeta diretamente o comportamento dos estudantes no meio escolar. Pesquisas têm avançado com a finalidade de investigar o impacto deste fenômeno na aprendizagem e no desenvolvimento educativo (GAGNÉ, 1985; GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004; MARINS; MOURÃO, 2007 apud GORDIANO et al., 2013). O tema é considerado importante, uma vez que o estudante necessita de motivação para se apropriar das experiências oportunizadas pelo ensino superior.

A motivação está presente em diferentes áreas da vida: no meio educacional, no social, na prática de esporte, no ambiente de trabalho, dentre outros. Assim, tratando especificamente do meio educacional, os estudantes do ensino superior enfrentam, com frequência, desafios que afetam o seu nível de motivação. Estes desafios estão associados a alguns fatores, como dúvidas com relação ao curso em que estão seguindo e o que pretendem fazer futuramente em sua profissão (GIL et al., 2012).

De acordo com Piletti (1997), a motivação é essencial para a aprendizagem, sendo, portanto, um fator fundamental. A ausência da motivação pode gerar uma queda na qualidade da aprendizagem. Desta forma, entende-se que quando apresenta um quadro de motivação adequado, o estudante tem melhores possibilidades de crescimento e pode alcançar mais sucesso na profissão.

De acordo com Todorov e Moreira (2005 apud Gil et al. 2012, p. 59):

A motivação tem sido entendida pelos teóricos como um fator psicológico, ou um conjunto de fatores e, ainda, como um processo. É responsável por uma escolha, pelo início de um comportamento que está direcionado a um objetivo e, além disso, assegura a persistência, apesar dos obstáculos.

Segundo Gil et al. (2012), renunciar a algo que no começo era desejável e agora parece muito sofrido ou difícil, talvez estabeleça a diferença entre o desejo de saber e a decisão de aprender. Aprender exige tempo e esforço, os quais dependem da motivação. Por sua vez, a desmotivação pode levar a sentimentos de angústia, fracasso, frustração, entre outros.

Conforme foi dito, motivação é como

um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas ajam para alcançar seus objetivos, é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que desejam. Estudantes, profissionais ou pessoas que praticam esportes apresentam alguma motivação e, em sua ação, têm momentos com mais ou menos energia.

Assim, pode-se perguntar, qual seria o motivo que levaria a um comportamento mais ou menos motivado? É preciso observar nas atitudes e nas metas que dão motivo a esta ação. Tem-se como exemplo um estudante que realizará suas tarefas: ele pode estar fazendo por ser desprovido de curiosidade, ou pelo interesse de ser apenas aprovado, ou por estar motivado para adquirir novos conhecimentos para lhe trazer vantagens, também porque seus novos conhecimentos poderiam lhe dar notas boas.

Uma série de questões está relacionada à motivação dos estudantes acadêmicos, que pode ser provocada tanto por fatores internos como externos. “Uma definição geral do termo permite considerar como motivação o impulso suscitado por algum fator, podendo este impulso ser provocado por fatores externos ou internos” (ALMEIDA, 2012, p. 32).

Sendo assim, de acordo com a teoria da autodeterminação, a motivação pode ser distinguida em duas formas: intrínseca e extrínseca. Intrínseco é tudo que vem do próprio sujeito. “A motivação intrínseca abrange um comportamento mais autônomo, de causalidade interna” (GORDIANO et al., 2013, p. 5). É aquela que se origina da própria pessoa, como sua dedicação, sua competência e seu comprometimento para realizar alguma tarefa. Então a motivação intrínseca é aquela que não precisa de nenhum fator externo para obtê-la.

Em contraponto, o extrínseco é tudo que vem do meio. “A motivação extrínseca é regida por influência do ambiente social, ou por causa de contingências recompensadoras” (GORDIANO et al., 2013, p. 5). É aquela resultante de fatores externos, como os recursos de trabalho que o indivíduo recebe, o salário e o ambiente onde ele desenvolve suas tarefas.

As pessoas tendem a acreditar que as motivações intrínsecas são sempre positivas, enquanto as extrínsecas são sempre negativas, entretanto isso nem sempre é uma realidade. O fato é que elas atuam em conjunto e a resultante vai definir o comportamento do indivíduo no ambiente. Assim, os fatores motivacionais e afetivos têm relação direta com a aprendizagem dos alunos, de modo que o nível de desempenho e a motivação dos estudantes acadêmicos são avaliados de acordo com vários aspectos e atribuições internas e externas dos alunos.

De acordo com Sobral (2003), a teoria da autodeterminação aborda ainda um terceiro fator: a desmotivação. Esta, refere-se à ausência de qualquer motivação, intrínseca ou extrínseca. Desta forma, a teoria se completa com o grupo dos três tipos de motivação: intrínseca, extrínseca e desmotivação.

Muitos estudos sobre motivação já foram feitos, e autores identificam que a motivação e a afetividade em sala de aula são muito importantes. As interações entre professor e aluno, o que é valorizado em sala de aula, o clima psicológico, as estruturas de competição ou cooperação, entre muitas outras variáveis, podem estar relacionadas com o padrão motivacional do estudante (ALMEIDA, 2012). Quando o aluno se sente bem e à vontade na sua instituição de ensino, isso o faz querer estar presente nas atividades extras que ocorrem

na universidade e também faz com que suas faltas nas aulas diminuam, fazendo com que ele aprenda cada vez mais durante a permanência no ambiente educacional.

Segundo Gil et al. (2012, p. 59):

Em sala de aula, a motivação implica em efeitos imediatos, como o envolvimento ativo nas tarefas do processo de aprendizagem. Sem ela, esse processo está, no mínimo, comprometido, já que representa uma queda no investimento pessoal, na qualidade e no desempenho das tarefas da aprendizagem.

A universidade em que o aluno está estudando também é um fator bastante considerável para que ele adquira motivação e conclua o curso nela iniciado. Segundo Gordiano et al. (2013), ao relacionar a qualidade do serviço educacional e a motivação acadêmica, intenciona-se apresentar resultados que indiquem que a qualidade do serviço educacional pode colaborar positivamente no resultado da aprendizagem dos alunos.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado dividido em duas partes. A primeira parte apresenta a Escala de Motivação Acadêmica (EMA), oriunda da Academic Motivation Scale (AMS). Traduzida e validada no Brasil por Sobral (2003), a EMA é constituída de 28 itens. A segunda parte aborda as questões de natureza socioeconômica, que serviram para caracterização dos respondentes, tais como gênero, idade, estado civil e exercício de

atividade remunerada. As questões foram aplicadas através de uma escala tipo Likert, de 10 pontos, onde 0 corresponde a “nada importante” e 10 corresponde a “muito importante”.

A amostra é composta por 105 estudantes de dois cursos, Administração e Direito, de um Centro Universitário localizado na cidade de Fortaleza/CE. A aplicação dos questionários foi realizada no mês de abril de 2014, nos períodos da manhã e noite, nos semestres iniciais e finais de cada curso, por três pesquisadores, que deram instruções sobre como respondê-los. Não foi registrada nenhuma dificuldade por parte dos pesquisados quanto ao preenchimento do questionário.

Os dados foram trabalhados com auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.0, módulos de estatística descritiva, Análise de Médias e Análise de Variância (ANOVA).

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos resultados da pesquisa, identifica-se que aproximadamente 43% dos alunos pesquisados são do sexo masculino e 54% do sexo feminino. Em relação à idade, 58% dos alunos têm entre 18 e 22 anos, sendo a maioria solteira e sem filhos. Em relação à escolha do curso como primeira opção, aproximadamente 60% dos alunos afirmaram que o curso em que estão foi, sim, a primeira escolha.

Em relação a identificar qual o tipo de motivação que os alunos de cada curso apresentam, pode-se verificar os resultados no Gráfico 1. A motivação extrínseca, como é percebida, tem seus valores iguais para os dois cursos, sendo o tipo de motivação mais encontrada nos alunos, assentindo que

as motivações externas têm um peso maior no dia a dia dos universitários. Apesar de mais complexo, foi percebido que mesmo que o índice do fator extrínseco seja maior, quando o universitário perde a motivação intrínseca, se torna mais vulnerável a se tornar desmotivado.

Ao realizar uma comparação direta entre o curso de Direito com o curso de Administração, tem-se que: 44% dos alunos do Direito estão motivados intrinsecamente e 8% estão desmotivados, enquanto na Administração se observa 43% da motivação intrínseca e 9% de desmotivação. Os dois cursos apresentaram 48% na motivação extrínseca (Gráfico 1).

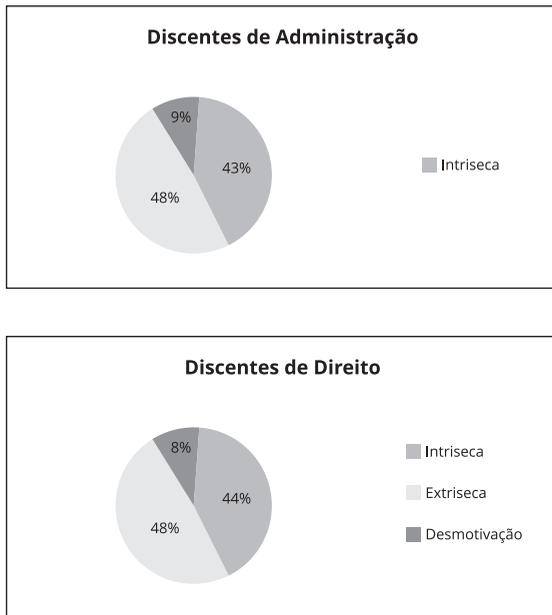


Gráfico 1 – Motivação Intrínseca, Extrínseca e Desmotivação

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em relação à comparação por turno, apresenta-se na Tabela 1 o resultado do curso de Administração. Foi percebido que os discentes de Administração do turno da manhã têm sua motivação extrínseca mais

alta do que os alunos da noite, com a diferença aproximada de 1,7. Em relação à motivação intrínseca, se demonstrou uma diferença mais elevada, de aproximadamente 2,38. Este resultado constata que os universitários da manhã estão mais motivados que os universitários da noite. Em relação à desmotivação, os alunos de Administração de ambos os turnos apresentaram médias bem baixas, sendo aproximadamente 1,38 para o turno da manhã e 1,55 para o turno da noite.

Para saber se existe diferença significativa entre essas médias, foi realizado o teste de diferença entre médias de grupos – ANOVA. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca apresentaram, respectivamente, os seguintes resultados:  $F = 21,35$  e  $\alpha = 0,000$ ;  $F = 8,418$  e  $\alpha = 0,007$  (Tabela 1). Esses dados demonstram que a diferença entre essas médias são significativas, corroborando o que já foi explanado. Em relação à desmotivação, os valores  $F = 0,62$  e  $\alpha = 0,805$  confirmam que não existe diferença significativa em relação aos turnos pesquisados.

Tabela 1 – Curso de Administração por turno

	Médias		ANOVA	
	Manhã	Noite	F	Sig.
<b>Motivação</b>				
Intrínseca	7.8958	5.5167	21.354	.000
Extrínseca	8.3114	6.6136	8.418	.007
Desmotivação	1.3750	1.5455	.062	.805

Fonte: dados da pesquisa (2014)

No curso de Direito, a diferença de média encontrada nas motivações intrínseca e extrínseca foi muito pequena, apresentando um nível de motivação análogo. Ao analisar os valores do teste ANOVA:  $F =$

0,600 e  $\alpha = 0,442$ ;  $F = 1,607$  e  $\alpha = 0,209$ , respectivamente para intrínseca e extrínseca, pode-se confirmar que não existe diferença significativa das médias dos dois turnos, como é possível observar na Tabela 2.

Um bom resultado encontrado refere-se à desmotivação no turno da noite com média aproximada de 0,8. Embora o valor encontrado referente ao turno da manhã também tenha sido baixo (1,7576), com os dados do teste ANOVA pode-se inferir que existe diferença significativa entre os turnos. Desta forma, os alunos do turno da noite são os que menos estão desmotivados (TABELA 2).

**Tabela 2 – Curso de Direito por turno**

	Médias		ANOVA	
	Manhã	Noite	F	Sig.
<b>Motivação</b>				
Intrínseca	6.5417	6.8922	.600	.442
Extrínseca	7.6875	7.2548	1.607	.209
Desmotivação	1.7576	.8041	4.513	.037

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Continuando a investigação entre os cursos, procedeu-se ainda a comparação das médias por semestres, dividindo-os em dois grupos: semestres iniciais (primeiro ao quarto) e semestres finais (quinto ao oitavo). Conforme os dados apresentados na Tabela 3, os resultados das motivações intrínsecas e extrínsecas foram opostos ao comparar os dois cursos. No curso de Administração, os alunos dos semestres iniciais possuem maior média na motivação extrínseca e os dos semestres finais possuem maior média na motivação intrínseca. Já no curso de Direito, os alunos que estão mais perto de se formar possuem maior média na motivação extrínseca, enquanto que os dos semestres iniciais possuem maior média na motiva-

ção intrínseca.

Acredita-se que este resultado divergente pode estar relacionado com o perfil profissional de cada curso, pois demonstra que mais perto da formatura a motivação do aluno do Direito tende a estar mais relacionada a questões profissionais e de recebimento do diploma. Em contraponto, o aluno da Administração dos semestres finais está mais motivado por questões de realizações pessoais.

Em relação à desmotivação, os dois cursos apresentaram maior média nos semestres iniciais, de acordo com os dados da Tabela 3. Desta forma, fica evidente que os alunos dos semestres finais, por estarem mais perto de concluir o curso e se formarem, estão mais motivados a terminá-lo.

**Tabela 3 – Médias de Motivação por semestre**

	Administração		Direito	
	Sem. 1 a 4	Sem. 5 a 8	Sem. 1 a 4	Sem. 5 a 8
<b>Motivação</b>				
Intrínseca	6.92	7.38	7.29	6.58
Extrínseca	1.52	1.11	0.48	2.25
Desmotivação	6.93	5.36	7.89	7.26

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em relação ao grau de motivação global para prosseguir com os estudos, pode-se observar na Tabela 4 que as médias encontradas nos dois cursos foram bem elevadas. Ressalta-se que nesta questão os alunos informavam livremente o quanto estavam motivados, dando valor de 0% a 100%. No curso de Administração, percebe-se que os alunos do turno da manhã se consideram mais motivados. Esta diferença entre os turnos é significativa, comprovada pelo teste ANOVA com  $F = 12,112$  e  $\alpha$

= 0,002. Em relação ao curso de Direito, a motivação dos alunos se mostrou quase igualitária entre os dois turnos, sendo percebida um pouco mais no turno da noite.

**Tabela 4 - Grau de motivação global para prosseguir nos estudos e se formar**

	Turno		ANOVA	
	Manhã	Noite	F	Sig.
<b>Motivação global Administração</b>	92.65	74.78	12.112	.002
<b>Motivação global Direito</b>	82.67	89.77	3.456	.068

Fonte: dados da pesquisa (2014)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos, pode-se atingir o objetivo proposto neste estudo que era identificar a motivação para aprendizagem dos discentes de Administração e Direito de um Centro Universitário em Fortaleza-Ce e as possíveis diferenças em razão dos cursos e turnos dos alunos. Foi possível comparar os dois cursos em questão e seus turnos (manhã e noite), e identificar a motivação extrínseca e intrínseca, e desmotivação de cada um. Percebeu-se que neste estudo as motivações dos discentes são bastante elevadas e equivalentes, tanto entre si, como comparadas às duas graduações.

Pode-se então considerar que a motivação dos universitários pode ser intrínseca e extrínseca, e que apesar do tamanho desta amostra, percebeu-se que a motivação pode ser diferente dentro da mesma instituição, variando de acordo com o turno. Nesta pesquisa viu-se que na Administração os alunos do turno da manhã são mais motivados do que os da noite. No curso de Direito, a pequena diferença não é representativa, o

que se infere que os alunos dos dois turnos possuem o mesmo nível de motivação.

Em relação à desmotivação, os resultados se invertem. Os alunos de Administração dos dois turnos não apresentaram diferença significativa entre as médias. Já os alunos de Direito do turno da noite apresentaram uma menor desmotivação que os da manhã. Cabe ressaltar que todas as médias de desmotivação foram muito baixas, sendo a maior delas 1,75. Este dado é importante, pois se pode aferir que, de uma forma geral, a amostra pesquisada encontra-se bastante motivada em seu curso.

O resultado deste estudo não pode ser generalizado, mas é de grande importância para a instituição, funcionando como um *feedback*. Os dados podem ser utilizados para análise e viabilização de uma solução plausível para obter um índice de motivação ainda maior. Ao analisar o comportamento do aluno em relação a sua motivação, pode apresentar um bom instrumento para a gestão da universidade. Contribui, ainda, com a área acadêmica, ao utilizar a escala EMA e fomentar as discussões acerca de motivação estudantil.

Sugere-se a continuidade deste estudo, com a ampliação do universo da amostra para abranger todos os cursos dentro da mesma instituição e ainda a repetição da pesquisa em momentos posteriores com os mesmos cursos, intencionando identificar se existe variação na motivação dos estudantes. Estas pesquisas podem ser feitas de forma sistemática, tornando-se uma forma validada de se avaliar a instituição e envolver os gestores e os professores na busca da constante motivação dos alunos. Sugere-se ainda a aplicação deste estudo em diferentes instituições privadas e públicas.

Por fim, sugere-se um aprofundamento deste estudo, analisando em conjun-

to com a motivação do aluno, constructos de percepção da qualidade. Desta forma, o confronto de pesquisas no mesmo tema e relacionados à qualidade do ensino propicia a formação de conhecimentos empíricos para auxiliar a gestão empresarial das instituições, além de identificar similaridades e diferenças no setor educacional.

### MOTIVATION IN UNIVERSITY COURSES: A STUDY WITH THE STUDENTS OF THE COURSES OF MANAGEMENT AND LAW

#### SUMMARY

The student's motivation is one of the essential components for learning. According to the theory of self-determination, that motivation can be intrinsic and extrinsic and its absence generates demotivation. The aim of this paper work is to identify the motivation for learning of the students of Administration and Law of a University Center in Fortaleza-Ce and the possible differences in terms of the courses, the students' day periods and semesters. In order to reach a reasonable result, a quantitative research was carried out using as research instrument a questionnaire adapted and validated for higher education by Sobral (2003). The scale which was employed uses the constructs of extrinsic and intrinsic motivation and the attitudes of demotivation. The sample resulted in 105 valid questionnaires. The analysis of the data showed that the students of both courses are motivated by intrinsic and extrinsic factors, and that there are differences among the turns or day periods of study in the Course of Administration.

**Keywords:** Motivation. Higher Education. Administration. Law.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. S. **A motivação do aluno no ensino superior:** um estudo exploratório. 2012. 149f. Dissertação (Mestrado Educação) - Universidade Estadual de Londrina, Paraná, 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/>

2012/2012\_-\_ALMEIDA\_Debora\_Menegazzo\_Sousa.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2014.

GIL, E. S. et al. Estratégias de ensino e motivação de estudantes no ensino superior. **Vita et Sanitas**, Trindade-Go, n. 6, p. 57-81, jan./dez. de 2012. Disponível em: <[http://fug.edu.br/revista\\_6/pdf/artigo4.pdf](http://fug.edu.br/revista_6/pdf/artigo4.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

GORDIANO, E. C. S. et al. A percepção do cliente: qualidade na educação superior e motivação discente. In : Seminário em administração – SemeAd , 16., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA- USP, 2013. Disponível em: <<http://semead6.tempsite.ws/16semead/resultado/trabalhospdf/882.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

GUIMARÃES, S.É.R.; BORUCHOVIT-CH, E. O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos estudantes: uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Psicologia Reflexão e Crítica**, Rio Grande do Sul, v.17, n.2, p.143-150, 2004.

JOLY, M. C. R. A.; PRATES, E. A. R. Avaliação da Escala de Motivação Acadêmica em estudantes paulistas: propriedades psicométricas, **Psico-USF**, Itatiba, v. 16, n. 2, p. 175-184, 2011.

MATHIAS, J. F. C. M. Breves Considerações sobre a Evolução do Ensino Superior do Brasil no Período Recente, **Revista CADE-FMJ**, v.10, p.169-180, 2004.

PILETTI, N. **Psicologia educacional**. São Paulo: Ática, 1997.

SILVA FILHO, R.L.L.; MOTEJUNAS P. R.; HIPÓLITO O.; LOBO, M.B.C.M. A Evasão No Ensino Superior Brasileiro. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v.37, n.132, p. 641-659, set./dez. 2007.

SOBRAL, D. T. Motivação do aprendiz de Medicina: uso da escala de motivação acadêmica, **Psicologiateoria e Pesquisa**, Brasília, v.19, n.1, p. 25-31, jan./abr. 2003.

**CASO DE ENSINO | CASE STUDY****OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO QUE VEM DO LIXO: CASO BRANCA RECICLÁVEIS****1 INTRODUÇÃO**

Este é um Caso de Ensino sobre a Branca Recicláveis, uma empresa cearense cujas atividades principais são a compra e a venda de resíduos sólidos para reciclagem. Tal empresa foi fundada por necessidade, por uma empreendedora que iniciou a atividade em 1998, mas que, somente em 2006, pôde legalizar seu negócio, firmando-se no contexto do mercado brasileiro de recicláveis.

Em virtude da crescente industrialização, acompanhada do aumento e da alteração da composição do lixo predominantemente biodegradável para uma maior quantidade de elementos de difícil degradação, os grandes grupos empresariais são recorrentemente apontados como vilões do meio ambiente e vêm sofrendo pressões do governo, da mídia e da sociedade para mitigar os impactos de suas operações, mas têm se fortalecido, em termos de credibilidade, perante suas partes interessadas, a partir de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Após cerca de 20 anos de discussões no Congresso Nacional sobre a questão dos resíduos sólidos, foi aprovada a Lei Federal nº 12.305/2010 (BRASIL, 2010), que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e foi sancionada em 02 de agosto de 2010. Essa iniciativa não é somente uma questão de regulamentação, mas uma visão estratégica para o setor produtivo, na medida em que estabelece responsabilidades compartilhadas entre fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e poder público pelo ciclo de vida dos produtos e pela gestão integrada dos resíduos sólidos.

Com vistas à prevenção e ao controle da poluição, à proteção e à recuperação da qualidade do meio ambiente e à promoção da saúde pública, a PNRS defende ainda que, na gestão dos resíduos sólidos, deve ser observada a seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, re-

Fernanda Raquel  
Gadelha

Bacharel em Administração –  
Unichristus – Fortaleza-CE-  
BR <f\_raquel1984@hotmail.  
com>

Raphael de Jesus  
Campos de Andrade

Mestre em Administração de  
Empresas – UECE e Analista  
da Federação das Indústrias  
do Estado do Ceará – FIEC –  
Fortaleza-CE-BR <raphaeldj.  
campos@gmail.com>

Laodicéia Amorim  
Weersma

Doutoranda em Gestão  
de Empresas e Inovação -  
Universidade de Coimbra  
- Portugal e professora da  
Unichristus - Fortaleza-CE-  
BR <laoweersma@gmail.  
com>

ciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.

Duas abordagens tratam da relação entre a regulamentação ambiental e a firma. A primeira perspectiva é ortodoxa e destaca a existência de um *trade-off*: de um lado os benefícios sociais decorrentes de uma maior preservação ambiental e, de outro lado, a elevação dos custos privados do setor produtivo, a elevação de preços e a resultante redução da competitividade.

A segunda flexibiliza esse *trade-off* e argumenta que as firmas podem responder às restrições decorrentes da regulamentação ambiental com novas configurações, em termo mais comum, com inovações, melhorando a competitividade.

Independente da abordagem, o fato é que o modelo de produção contemporâneo não coincide com os limites ambientais do planeta.

Talvez por isso o mercado de recicláveis, normalmente marginalizado por lidar com o que é considerado inservível e por empregar mão de obra desqualificada e socialmente vulnerável, tem crescido e se desenvolvido nos últimos anos, gerando valor para toda a cadeia produtiva.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a partir das Pesquisas Nacionais de Saneamento Básico (PNSB), em 1989, os vazadouros a céu aberto representavam 88,2% dos destinos finais dos resíduos sólidos do país. Esse número caiu para 72,3% em 2000 e para 50,8% em 2008. Por outro lado, existiam, respectivamente nos mesmos períodos, 58, 451 e 994 programas de coleta seletiva em operação no país.

A PNSB 2008 apontou que os municípios com serviço de coleta seletiva separaram, prioritariamente, papel e/ou papelão,

plástico, vidro e metal (materiais ferrosos e não ferrosos), sendo os mesmos assim negociados: comerciantes de recicláveis, como principais receptores finais desses materiais, com 53,9%; indústrias recicladoras, 19,4%; entidades beneficentes, 12,1%; e outras entidades, 18,3%.

São números que reafirmam o crescimento e desenvolvimento do mercado de recicláveis e que implicam, por um lado, em novas oportunidades de negócios, mas, por outro, em aumento de competição por tais oportunidades, exigindo dos competidores novas estratégias competitivas.

Os comerciantes de recicláveis, também conhecidos como deposeiros ou sucateiros, como é o caso da Branca Recicláveis, enfrentam ainda outro desafio: o estigma social de explorarem o trabalho dos catadores, que, não sendo capazes de produzir em escala, vendem suas mercadorias por preços irrisórios. A própria indústria recicladora estimula a ação dos comerciantes em detrimento dos catadores, de modo a garantir a disponibilidade de quantidade e qualidade do material para reciclagem.

Quais, então, as experiências e características da Branca Recicláveis e como ela se diferencia e inova (ou não) em um mercado recém-regulamentado, em expansão, hipercompetitivo e associado a condições extremas e de vulnerabilidade social?

É o que se pretende refletir a partir dos capítulos seguintes.

## 2 O MERCADO BRASILEIRO DE RECICLÁVEIS

Segundo um estudo realizado em 2010 pelas universidades norte-americanas de *Yale* e *Columbia*, o Brasil, em um *ranking* de 163 países, ocupa o 62º lugar

em desempenho ambiental, tendo em vista categorias como saúde ambiental, qualidade do ar, gestão da água, biodiversidade e habitat, florestas, pesca, agricultura e mudanças climáticas.

O Brasil também ocupa, em comparação com os demais países, posição intermediária, no que tange ao gerenciamento de seus resíduos sólidos que, embora coletados, não recebem a devida destinação, sendo depositados na maior parte das vezes em vazadouros a céu aberto ou lixões, que já somam 2.906 unidades, distribuídas por 2.810 municípios (MARCHI, 2011).

A coleta seletiva é praticada em 56,9% dos municípios brasileiros, mas se resume a pontos de entrega voluntária ou a convênios entre cooperativas de catadores e poder público para a execução desses serviços (BRASIL, 2014).

O custo de oportunidade decorrente da não reciclagem de resíduos no país é estimado em oito bilhões de reais por ano (PORTAL BRASIL, 2012).

Mesmo não sendo, portanto, referência nos cuidados ao meio ambiente em geral e aos resíduos sólidos em particular, o Brasil ainda é considerado um “credor ecológico”, pois possui mais recursos naturais do que consome, podendo até exportar sua biocapacidade para países devedores.

O índice nacional de 11% de reciclagem e compostagem é superior ao da República Tcheca, de Portugal, da Argentina, da Colômbia e da Hungria e próximo ao do Reino Unido (BARBOSA, 2012).

Outro ponto que destacou o Brasil em relação ao restante do mundo foi, em 2010, a sanção da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), objeto da Lei 12.305/2010 (BRASIL, 2010), que defende como ideia central que a vida útil dos produtos não termina após seu consumo e preconiza o compartilhamento das responsabilidades pela coleta, tratamento e destinação final entre

poder público, setor produtivo e consumidores.

Ações como elaboração de estudos para a regionalização, por meio de planos estaduais, municipais e intermunicipais de gestão integrada de resíduos sólidos, apoio e incentivo à formação de consórcios públicos e estímulo à formação de cooperativas atuantes no setor de triagem e reciclagem, caracterizam parte do rol de diretrizes da PNRS. (DEMAJOROVIC; MIGLIANO, 2013).

A Lei instituiu também o mecanismo de logística reversa com visas a reciclar, reinserir e reaproveitar os resíduos na cadeia produtiva, provendo a disposição ambientalmente adequada dos rejeitos finais desses processos e promovendo a inserção social de grupos de catadores.

A principal questão da logística reversa é o equacionamento dos caminhos percorridos pelos bens ou seus materiais constituintes após o término de sua vida útil. Esses bens ou materiais se transformam em produtos denominados de pós-consumo e podem ser enviados a destinos finais tradicionais, tais como incineração ou aterros sanitários, ou retornar ao ciclo produtivo, por meio dos canais do desmanche, da reciclagem ou do reuso, com o propósito de assegurar uma recuperação ambiental e recapturar valores econômicos (SOUZA, M.; PAULA; SOUZA, P., 2012).

Para tanto, as redes logísticas devem ser redesenhadas para facilitar o retorno dos produtos e a reutilização dessas peças e componentes no processamento da manufatura (LEITE, 2003).

O reconhecimento da necessidade da responsabilidade compartilhada, tornada obrigatória pela PNRS, é essencial para o avanço da gestão de resíduos no país, pois a destinação adequada depende do traba-

lho de todos os atores envolvidos na cadeia produtiva (HEBER; SILVA, 2014).

Se bem-sucedida, a PNRS pode contribuir para a diminuição da disposição incorreta de resíduos, para o aumento da vida útil dos aterros sanitários, para a diminuição da extração de matéria-prima virgem, para a redução do gasto de energia, para a melhoria das condições de trabalho de cata-

dores cooperados, dentre outros benefícios.

Alguns exemplos de práticas sustentáveis no Brasil merecem, portanto, ser citados para que outras empresas possam se inspirar e, assim, contribuir para a gestão integrada de resíduos sólidos.

O Quadro 1, abaixo, apresenta tais exemplos.

Empresa	Práticas Sustentáveis
Hewlett-Packard (HP)	A HP teve como objetivo para o ano de 2010 a redução de 25%, em comparação com os níveis de 2005, no consumo combinado de energia e nas emissões de gases que provocam o efeito estufa associados a suas operações e a seus produtos. No que se refere à redução de dejetos e à reciclagem, a HP reservou uma sala de cerca de 40m <sup>2</sup> no piso térreo de sua fábrica em Sorocaba, no interior de São Paulo. Lá são reciclados os cartuchos devolvidos pelos consumidores em diversos pontos de coleta do país. Mais de trezentos e setenta e cinco mil cartuchos já foram reciclados. O processo, em três etapas, consiste na desmontagem, na separação de materiais não recicláveis, como a tinta remanescente, e na logística reversa do plástico, que é moído e transformado em placas que servem como insumo de peças instaladas na parte interna de impressoras. A empresa afirma que hoje, em média, 85% dos componentes de suas impressoras mais modernas são constituídos de material reciclado.
AmBev	Cerca de 70% da cerveja vendida pela AmBev é sob a forma de garrafas retornáveis de plástico e de vidro. Os rótulos das embalagens são reciclados e a celulose resultante é usada na produção de papelão. As cascas do malte, o extrato de levedura e outros produtos decorrentes da fermentação são usados na alimentação de animais, na criação de peixes e na indústria de laticínios.
Coca-Cola	Em março de 2010, em São Paulo, a Coca-Cola lançou o Plantbottle, uma garrafa feita de PET na qual o etanol da cana-de-açúcar substitui parte do petróleo utilizado como insumo. Os resíduos das embalagens são triturados e passam por um processo de limpeza. O material é derretido e misturado a uma nova resina, produzindo os recipientes que retornarão ao mercado. A tecnologia já estava disponível na Alemanha e nos países nórdicos há quase 10 anos, mas foi aplicada de forma pioneira no Brasil. A iniciativa reduz em até 25% as emissões de CO <sub>2</sub> da empresa.
Whirlpool (Brastemp e Consul)	Desde 2005, a Whirlpool (Brastemp e Consul) dispõe de um programa experimental de coleta e reciclagem de geladeiras antigas. As peças usadas são removidas e seguem para uma linha de desmontagem na fábrica da empresa, em Joinville, em Santa Catarina. Além disso, uma parte das embalagens dos produtos da empresa é coletada por meio de uma parceria com uma empresa de varejo paulista: seus entregadores, quando levam os produtos novos à casa do cliente, retiram a embalagem. Esta prática já produziu o recolhimento de aproximadamente 127 toneladas de papelão, plástico e isopor.

(continua)

TetraPak	Muitos funcionários da TetraPak, empresa especializada no envase de alimentos, são incentivados a fazer mestrado e doutorado em universidades e centros de pesquisa para que produzam tecnologias para a reciclagem de seus produtos, constituídos por fibras, plástico e alumínio. As fibras são hidratadas, separadas do plástico e do alumínio e utilizadas para a produção de papelão, tubetes ou material gráfico para a própria empresa. O plástico é encaminhado a empresas recicladoras e serve como matéria-prima para diversos produtos, como cabos de vassoura, coletores etc. O alumínio é transformado em chapas para fabricação de divisórias, móveis, peças decorativas e telhas, bem como em lingotes para a produção de novas embalagens.
Pão de Açúcar	O Pão de Açúcar foi o primeiro grupo varejista brasileiro a disponibilizar pontos de entrega voluntária de materiais recicláveis em suas lojas. Foram instaladas, em parceria com a empresa Unilever, estações de reciclagem em 110 lojas do grupo, distribuídas por 30 municípios brasileiros. Somente em 2009, sete mil toneladas de recicláveis foram coletadas. Em 2007, foi criado o Programa Caixa Verde, que oferece ao cliente a possibilidade de descartar em urnas especiais, no momento em que passa pelo caixa, suas embalagens de papel e plástico livres de resíduos de alimentos. Estes materiais são doados a 33 cooperativas de catadores.

Quadro 1 – Exemplos de práticas sustentáveis de empresas no Brasil.

Fonte: adaptado de Marchi (2011).

As iniciativas não se restringem somente ao setor produtivo, mas são empreendidas também pelo poder público, terceiro setor, associações de classe, dentre outras (BRASIL, 2012).

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, por meio da Câmara Ambiental da Indústria Paulista – CAIP, vem discutindo acordos setoriais para o estabelecimento da logística reversa para produtos especiais.

Uma das inovações em pauta preconiza que algumas empresas, ao invés de investirem na coleta e no processamento das embalagens de seus produtos descartadas pós-consumo, podem obter créditos de outras que já praticam a logística reversa, à semelhança da prática internacional de compra de créditos de carbono (MARCHI, 2011).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) publicou, em 2012, a agenda de direitos e cidadania para prover a remediação

e o encerramento de 358 lixões até 2014 e de mais 202 até 2015, como também lançou os programas “Recicla Brasil”, para promover a logística reversa nos municípios, e “Pró-Catador”, para garantir a inclusão social e produtiva dos catadores de materiais recicláveis (BRASIL, 2014). Nenhum programa voltado diretamente para os sucateiros, no entanto, foram até hoje elaborados.

Todavia, o poder público não possui a capilaridade necessária para recolher e reciclar todo o lixo produzido, mesmo após as determinações da Política Nacional de Resíduos Sólidos, fato que gera oportunidades de negócios para o setor privado (MAIA, 2013).

No Ceará, vários empregos são gerados com a atividade de reciclagem (CALDAS, 2008). Segundo o Sindicato das Empresas de Reciclagem de Resíduos Sólidos Domésticos e Industriais no Estado do Ceará – Sindiverde (2013), 85 empresas filiais geram 1.800 empregos diretos. Cerca

de 5% do lixo coletado em Fortaleza se transformam todos os meses em milhões de reais distribuídos entre catadores, sucateiros e indústrias.

Nessa perspectiva, o capítulo a seguir apresenta resumidamente a história da empresa Branca Recicláveis, posicionada como sucateira na cadeia de valor da reciclagem.

### 3 A BRANCA REICLÁVEIS

A Branca Recicláveis é uma micro-empresa familiar que opera desde 1998 na cidade de Fortaleza, no Ceará, com o comércio de materiais recicláveis, tais como ferrosos, alumínio, cobs, papéis, plásticos, garrafas PET, vidros, baterias de veículos e lixo eletrônico.

Quanto aos propósitos estratégicos, destacam-se a missão, que é “comercializar resíduos sólidos passíveis de reciclagem, contribuindo com o meio ambiente e gerando recursos para a empresa”, e a visão, que é “ser a empresa com maior faturamento por metro quadrado na comercialização de ferro e plástico do tipo PET da cidade de Fortaleza”.

Destacam-se também os valores, que estão pautados na honestidade, na gentileza e no preço justo, que geram propaganda espontânea positiva para o negócio por parte de clientes e fornecedores, e na higiene, muito importante para o desempenho organizacional, pois evita insetos, roedores e conseqüentemente doenças que possam afetar funcionários e comunidade do entorno.

Os dados sobre a empresa foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com a Dona Branca, uma senhora de 65 anos que já fora vendedora de um gran-

de magazine, gerente de uma lavanderia e vendedora de uma loja de moda feminina, estando desempregada antes de decidir montar o seu próprio negócio no setor de reciclagem de resíduos sólidos.

O empreendimento decorreu da necessidade da empresária de pagar o aluguel de sua residência e por incentivo de sua irmã e de seu cunhado, não estando inicialmente relacionado à percepção de algum tipo de oportunidade de negócio e só formalizado como Micro Empreendimento Individual – MEI em 2006.

A Branca Recicláveis, no entanto, foi desenvolvendo e criando o seu espaço no mercado a partir da fidelização de fornecedores de materiais recicláveis, como condomínios residenciais e oficinas mecânicas da circunvizinhança, e de mão de obra comprometida – “carroceiros” (catadores) que praticam a coleta seletiva em até três bairros próximos, com carrinhos emprestados, feitos com geladeiras e pneus de veículos descartados.

Os produtos que geram maior renda para a empresa são o ferro e o papelão que, embora não tenham preços de revenda superiores a outros produtos, são coletados em maior volume, por conta da dinâmica do comércio e da parceria com as oficinas mecânicas do entorno, alcançando altos giros de estoque e volumes de venda; segundo a Dona Branca, oito toneladas de cada um desses produtos são revendidas mensalmente.

Nota-se que o entorno da Branca Recicláveis não tem um comércio dinâmico por acaso, especialmente no tocante às oficinas mecânicas, que já somam mais de 15 estabelecimentos. Existem nas suas proximidades duas lojas de uma grande empresa de peças automotivas, que vendem no varejo e no atacado e irradiam seu poder

econômico para a cadeia produtiva, atraindo, assim, as oficinas mecânicas e, no ciclo reverso, a Branca Recicláveis.

Os condomínios também são grandes parceiros da empresa, que orienta os síndicos a incentivarem os moradores na prática da coleta seletiva. Um funcionário de cada condomínio fica responsável por reunir e vender o material reciclável para a Branca Recicláveis um dia antes da coleta tradicional de lixo. Os recursos obtidos pelos condomínios são utilizados na melhoria dos jardins, na compra de materiais de limpeza, no “caixinha de natal” dos funcionários, dentre outros benefícios – argumenta a Dona Branca.

Destacam-se também dois supermercados parceiros, que semanalmente vendem para a Branca Recicláveis as caixas de papelão e os sacos de embalagens utilizados pelas transportadoras.

Os materiais comprados são vendidos para indústrias recicladoras; os materiais mais volumosos, que não cabem no espaço físico da empresa, são vendidos para sucateiros de maior porte, que revendem para as indústrias recicladoras. Mas não se trata de uma tarefa simples e de fácil sucesso, conforme aponta o capítulo a seguir.

#### 4 OS DESAFIOS DE MERCADO

Especialmente a partir de 2011, apesar dos acessos privilegiados a materiais recicláveis advindos das relações de confiança estabelecidas por Dona Branca ao longo do tempo, a empresa aprofunda suas dificuldades de gestão, competitividade e desempenho.

Os potenciais e, em menor medida, os atuais fornecedores da empresa, na perspectiva de aumentar seus ganhos e de aten-

der sistematicamente à Política Nacional de Resíduos Sólidos, buscam vender seus resíduos para as indústrias recicladoras, diretamente.

Os “carroceiros”, mesmo sendo pessoalmente próximos à Dona Branca, trabalham quando lhes convém e produzem o que acreditam lhes ser necessário. Como não há vínculo empregatício entre catador e sucateiro, não há como cobrar por produção.

O contexto de fornecimento do setor, portanto, constante e facilmente implica em queda de produtividade para a Branca Recicláveis.

Por outro lado, as indústrias recicladoras, normalmente por excesso de estoque e/ou de oferta, têm reduzido suas demandas por materiais recicláveis, transformando os sucateiros e os catadores, os elos mais frágeis da cadeia produtiva, em reféns de suas políticas de preços.

Além disso, a Branca Recicláveis possui na sua área de atuação um concorrente direto de maior porte e com política de preços mais agressiva, que assume, entretanto, maiores riscos de estocagem e de segurança.

Apesar de indireto, outro grande concorrente da Dona Branca é a Companhia de Energia do Estado do Ceará – COELCE, que, por meio do Programa Ecoelce, troca materiais recicláveis entregues em seus pontos de coleta por descontos na conta de energia. Iniciado em 2007, o programa tem 423 mil cadastrados e 62 pontos de coleta distribuídos por 28 municípios do Estado do Ceará (COELCE, 2014).

Outros sucateiros vêm adentrando o mercado sem se deparar com barreiras de entrada e apresentando, inclusive, diferenciais competitivos.

Tem-se ainda a legislação pertinente

que, por ser recém-criada e ao defender a gestão compartilhada dos resíduos sólidos a partir da logística reversa, ainda não aponta, em termos práticos, se o papel do atravessador na cadeia da reciclagem é de parceiro ou de vilão e se deve, então, ser promovido ou eliminado.

As políticas públicas até então decorrentes da PNRS se concentram na eliminação dos lixões nos municípios e no desenvolvimento dos catadores por meio de cooperativas, mas ainda não se direcionaram para os dilemas dos sucateiros.

Em termos ideais, espera-se, portanto, que os fluxos reversos de materiais ocorram somente entre indústrias; ou se quer distribuir qualificação e valor para todos os atores da cadeia, incluindo catadores e sucateiros?

Diante de tais dilemas e desafios, os sucateiros em geral e a Branca Recicláveis em particular, em curto prazo, têm apenas dois caminhos naturais a percorrer: acumular prejuízos com as vendas de materiais recicláveis ou manter grandes estoques até que os preços subam novamente até patamares que permitam o lucro, consumindo, de uma forma ou de outra, suas reservas de capital.

Quais estratégias ou inovações a Branca Recicláveis pode (ou não) empreender para superar suas dificuldades? Este é o tema do capítulo a seguir.

## 5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Dona Branca sempre sentiu a necessidade de profissionalizar a gestão de seu negócio que, como tantos outros empreendimentos no Brasil, nasceu de forma intuitiva, por necessidade, e não em função de uma visão de futuro ou da percepção de

uma oportunidade de negócio.

Diante dos novos desafios e do desejo de descobrir caminhos alternativos para o sucesso, Dona Branca buscou crédito junto a instituições como Banco do Brasil, que tem linhas especiais para microempresas, e Banco do Nordeste (2014), que possui programas de financiamento para promoção do meio ambiente.

Os recursos obtidos foram utilizados para:

- a) cobrir os prejuízos já acumulados com as vendas e com os estoques de materiais recicláveis;
- b) prospectar novas indústrias recicladoras que pratiquem melhores preços de compra desses materiais;
- c) adquirir o imóvel onde opera e aumentar sua capacidade de armazenamento e;
- d) financiar pesquisa sobre a concorrência realizada pela própria empresa.

Os prejuízos acumulados foram realmente sanados, mas, nos meses subsequentes, as parcelas dos empréstimos mantiveram a empresa em dificuldades de honrar com seus compromissos financeiros.

As indústrias recicladoras que melhor pagavam por materiais recicláveis encontradas ficavam distantes o suficiente para aumentar os custos logísticos para além dos aumentos nas receitas. A empresa, de fato, adquiriu o imóvel onde opera e ampliou sua capacidade de armazenamento que, no entanto, ficou ociosa em 30%, devido a sucessivas quedas no fornecimento de materiais recicláveis.

Quanto à pesquisa sobre a concorrência, foi possível averiguar que os outros sucateiros têm adquirido veículos de grande porte para efetuar suas coletas, além de

atuarem no estilo “corpo a corpo” junto aos grandes fornecedores, oferecendo e realizando, eles mesmos, os serviços de coleta seletiva.

As quedas no fornecimento e o aumento da concorrência se apresentaram como as principais mudanças na dinâmica do setor, ocasionadas diretamente pela Política Nacional de Resíduos Sólidos. Parte dos potenciais e dos atuais fornecedores da Branca Recicláveis, na expectativa de atender à Lei, buscou por formas mais sistemáticas de reciclagem, dentre elas a comercialização direta com as indústrias recicladoras.

Para sobreviver, os sucateiros concorrentes, por sua vez, buscaram por inovações e novas formas de agregar valor, tornando-se, assim, mais competitivos (que a Branca Recicláveis, inclusive).

Estima-se que tais iniciativas das empresas geradoras e sucateiras fortaleçam ainda mais as indústrias recicladoras na cadeia produtiva, na medida em que contribuem para o aumento da oferta de materiais recicláveis de qualidade.

Dona Branca, adepta de uma gestão pouco agressiva, que “não mexe em time que está ganhando”, reconhece, então, que errou ao pensar que os fornecedores permaneceriam fiéis a ela somente por conta do bom relacionamento pessoal.

Sem muitas alternativas, a empresa Branca Recicláveis tem participado de feiras e eventos de reciclagem na expectativa de conhecer inovações que possam reverter sua atual situação.

## NOTAS DE ENSINO

### RESUMO

Este é um Caso de Ensino sobre a Branca Recicláveis, uma empresa cearense cujas atividades principais são a compra e a venda de resíduos sólidos para reciclagem. Trata-se de um segmento regulamentado pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, que estabelece responsabilidades compartilhadas entre fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e poder público pelo ciclo de vida dos produtos. Duas abordagens tratam da relação entre a regulamentação ambiental e a firma. A primeira destaca a existência de um trade-off entre os benefícios sociais decorrentes de uma maior preservação ambiental e a elevação dos custos privados do setor produtivo, a elevação de preços e a resultante redução da competitividade. A segunda flexibiliza esse trade-off e argumenta que as firmas podem responder às restrições decorrentes da regulamentação ambiental com inovações, melhorando a competitividade. O fato é que o modelo de produção contemporâneo não coincide com os limites ambientais do planeta. Talvez por isso, o mercado de recicláveis, marginalizado por lidar com o que é considerado inservível e por empregar mão de obra desqualificada e socialmente vulnerável, tem se desenvolvido nos últimos anos, gerando valor para toda a cadeia produtiva. Quais, então, as experiências e características da Branca Recicláveis e como ela se diferencia e inova (ou não) em um mercado regulamentado, em expansão, hipercompetitivo e associado a condições extremas?

**Palavras-chave:** Reciclagem. Logística reversa. Política Nacional de Resíduos Sólidos.

## **BUSINESS OPPORTUNITY IN WASTE RECYCLING: THE CASE OF BRANCA RECICLÁVEIS**

### **SUMMARY**

This is a Teaching Case on Branca Recicláveis, a company from Ceará whose main activity is the purchase and sale of solid waste for recycling, a segment currently regulated by the National Solid Waste Policy, which establishes shared responsibility among manufacturers, importers, distributors, traders, consumers and government of the product life cycle and an integrated solid waste management. Two approaches deal with the relationship between the environmental regulation and the company. The first perspective is orthodox and highlights the existence of a trade-off: on one hand the social benefits of greater environmental protection and, on the other hand, the increasing costs of private productive sector, the rise in prices and the resulting reduction in competitiveness. The second makes this trade-off more flexible and argues that companies can respond to the constraints arising from environmental regulations with new settings, in more common term, with innovations, improving competitiveness. Regardless the approach, the fact is that the model of contemporary production does not coincide with the environmental limits of the planet. Perhaps this is why the market for recyclables typically marginalized for dealing with what is considered unserviceable and for employing unskilled

labor and socially vulnerable people, has grown and developed in recent years, generating values for the entire production chain. So, what are the experiences and characteristics of the Branca Recicláveis and in what way it is differentiated and innovative (or not) in a newly regulated, expanding and hypercompetitive market associated with extreme conditions and social vulnerability?

**Keywords:** Recycling. Reverse logistics. National Solid Waste Policy.

### **OBJETIVOS EDUCACIONAIS**

Pretende-se que os alunos sejam capazes de:

- a) avaliar as consequências do modelo de produção atual de bens de consumo sobre o meio ambiente;
- b) analisar a pertinência, os limites e os efeitos da intervenção do Estado sobre a economia;
- c) avaliar a aderência da Política Nacional de Resíduos Sólidos aos atuais desafios de preservação do meio ambiente e do setor de reciclagem;
- d) caracterizar a cadeia produtiva da reciclagem e sua atual dinâmica socioeconômica;
- e) analisar as estratégias competitivas das organizações em função do contexto competitivo em que estão inseridas e;
- f) traçar alternativas estratégicas para a Branca Recicláveis no atual contexto do mercado brasileiro de reciclagem.

Este caso pode ser usado em cursos de graduação e pós-graduação, bem como

em programas de formação de empreendedores e treinamento de executivos, em disciplinas avançadas de Economia Empresarial, Gestão Estratégica, Gestão Ambiental, Logística, Marketing, Ética Empresarial e Responsabilidade Socioambiental.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) Existe compatibilidade entre o atual modelo de produção industrial e a disponibilidade limitada de recursos naturais? Quais alternativas podem ser consideradas?
- b) Existe um *trade-off* entre regulamentação ambiental e competitividade empresarial ou as empresas se reconfiguram diante das imposições legais, garantindo seus altos retornos?
- c) Quais os principais impactos gerados pela Política Nacional de Resíduos Sólidos sobre a dinâmica socioeconômica do setor de reciclagem brasileiro?
- d) Como se estrutura a cadeia produtiva da reciclagem no Brasil? Quais os seus principais atores e desafios respectivos?
- e) Qual o papel do atravessador na cadeia produtiva da reciclagem? Qual sua relação com o catador? Quais as contribuições da PNRS nesse aspecto?
- f) Quais os recursos internos e as competências essenciais da empresa Branca Recicláveis?
- g) Quais os principais desafios de mercado por ela enfrentados?
- h) Quais estratégias competitivas foram por ela formuladas para lidar com tais desafios?

- i) Quais resultados foram por ela obtidos a partir da implantação de tais estratégias?
- j) Quais estratégias alternativas poderiam ter sido empreendidas para o alcance de resultados satisfatórios?

## SUGESTÃO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE ENSINO

Sugere-se ao professor trabalhar este Caso de Ensino primeiramente a partir de sua leitura em sala de aula. Em seguida, ele deve realizar uma dinâmica de grupo.

Os alunos devem se dispor em sala formando dois círculos, sendo um maior, externo, e um menor, interno. O círculo interno fica estático, enquanto o círculo externo se move para a esquerda. A cada giro, os alunos ficam frente a frente, devendo, assim, debater entre si as questões para discussão supracitadas. Quando o círculo externo voltar à posição inicial, todos retornam a suas cadeiras e discutem abertamente sobre o assunto.

## REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO CASO

Este Caso de Ensino defende, logo no início, na Introdução, que o aumento significativo da produção de bens de consumo nos últimos anos trouxe consigo o aumento também significativo da geração de resíduos sólidos, destinados, na maior parte das vezes, de maneira indevida, agressiva ao meio ambiente. Tal colocação pode ser discutida em sala de aula em comparação com os fatos apresentados no documentário “Uma verdade inconveniente”, protagoni-

zado pelo ex-vice-presidente norte-americano Al Gore, em 2006.

Segundo este Caso de Ensino, tal problema culminou na sanção da Lei 12.305/2010 (BRASIL, 2010), que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos que, ao estabelecer responsabilidades compartilhadas pelo ciclo de vida dos produtos entre fabricantes, distribuidores, comerciantes, consumidores e poder público, vem gerando diversos impactos na dinâmica socioeconômica do setor de reciclagem.

Duas abordagens lidam com a relação entre marco regulatório e firma. A primeira apresenta um *trade-off* entre preservação ambiental e competitividade empresarial e a segunda afirma que as empresas podem responder às restrições impostas pela regulação com inovações, reestabelecendo seus padrões de competitividade.

Trata-se, portanto, da questão da intervenção do Estado na economia, tema central do liberalismo econômico desde a publicação do livro “A riqueza das nações”, de Adam Smith, e que perpassa toda a tradição da economia clássica e neoclássica até chegar aos dias de hoje. Mais recentemente, tal discussão pode ser pautada, principalmente no âmbito da estratégia empresarial, pela Hipótese de Porter que defende a inovação como uma forma de reestabelecimento da competitividade perante a regulação estatal.

O Caso de Ensino prossegue apresentando o Brasil como um país intermediário em comparação ao restante do mundo, no tocante à preservação do meio ambiente e, então, apresenta exemplos de práticas empresariais sustentáveis que, em sala de aula, podem ser pretextos para discussões sobre teorias referentes à Responsabilidade Socioambiental e ao Desenvolvimento Sustentável.

A Branca Recicláveis, empresa que protagoniza este Caso de Ensino, é, enfim, apresentada em detalhes, primeiramente com destaque para seus recursos internos e suas competências essenciais, bastante focados na fidelização de fornecedores. Em seguida, apresentam-se os desafios de mercado enfrentados pela empresa:

- a) fornecedores buscando eliminar atravessadores;
- b) baixa produtividade da força de trabalho;
- c) redução da demanda e preços ditados pelos clientes;
- d) aumento da concorrência e de sua competitividade e;
- e) legislação alheia aos seus dilemas.

As estratégias competitivas da empresa para lidar com tais desafios de mercado são, então, apresentadas; na verdade, resumem-se a alavancar o negócio a partir de capital de terceiros, utilizados nas seguintes iniciativas:

- a) cobrir prejuízos acumulados;
- b) prospectar novos clientes;
- c) adquirir ativos imobilizados para aumentar a capacidade produtiva e;
- d) financiar pesquisa sobre a concorrência.

As iniciativas, no entanto, mostraram-se sem aderência à atual dinâmica do setor, trazendo resultados insatisfatórios:

- a) dificuldades de honrar compromissos financeiros;
- b) distância geográfica significativa dos clientes que melhor remuneraram;
- c) quedas sucessivas nas aquisições de materiais recicláveis;
- d) aumento da ociosidade produtiva das instalações e;
- e) redução da competitividade em comparação com sucateiros me-

lhora adaptados às mudanças do mercado.

Tais questões podem ser diretamente debatidas à luz de teorias e ferramentas como Gestão Estratégica, Forças de Porter, Análise SWOT, dentre outras.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO NORDESTE. **Programa de Financiamento à Sustentabilidade Ambiental** - FNE verde. Disponível em: <[http://www.banconordeste.gov.br/content/aplicacao/produtos\\_e\\_servicos/programas\\_fne/gerados/fne\\_verde.asp](http://www.banconordeste.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/programas_fne/gerados/fne_verde.asp)>. Acesso em: 27 ago. 2014.

BARBOSA, Vanessa. Brasil recicla 2,1 milhões de latinhas de alumínio por hora. **Revista Exame Online**, Rio de Janeiro, 31 out. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/brasil-bate-recorde-em-reciclagem-de-latinhas-de-aluminio/>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 ago. 2010. 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: 26 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Assunto Estratégicos (SAE). **Nova Classe Média Brasileira assume o protagonismo**. Brasília, DF: SAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/nova-classe-media-brasileira-assume-o-protagonismo/>>.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Agenda de direitos e cidadania**: do lixo aos resíduos sólidos. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A-3ADC4075013AFEED37B03643/RES%C3%84DUOS%20S%C3%93LIDOS%2020mar12.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Agenda de direitos e cidadania**: do lixo aos resíduos sólidos. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A-3ADC4075013AFEED37B03643/RES%C3%84DUOS%20S%C3%93LIDOS%2020mar12.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

CALDAS, Wânia. A riqueza que vem da cadeia produtiva do lixo. **O Povo on line**, Fortaleza, 26 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.gvces.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

COMPANHIA DE ENERGIA ELÉTRICA DO ESTADO DO CEARÁ (COELCE). **Ecoelce**: 6 anos de benefícios para a população cearense. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/ecoelce.aspx>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

DEMAJOROVIC, J.; MIGLIANO, J. E. B. Política Nacional de Resíduos Sólidos e suas implicações na cadeia de valor da logística reversa de microcomputadores no Brasil. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 29, n. 87, set./dez. 2013.

HEBER, Florence; SILVA, Elvis Moura da. Institucionalização da Política Nacional de Resíduos Sólidos: dilemas e constrangimentos na Região Metropolitana de Aracaju (SE). **Revista de Administração Pública**

ca, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 913-937, jul./ago. 2014.

sindverde/home.php?st=noticias&conteudo\_id=28040>. Acesso em: 12 out. 2013.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SOUZA, M. T. S.; PAULA, M. B.; SOUZA, P. H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 246-262, 2012.

MAIA, Samantha. Quem paga a reciclagem? Na Europa são as empresas. No Brasil, o governo e o setor privado não se entendem. **Revista Carta Capital on line**, São Paulo, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/774/quem-paga-a-reciclagem-5951.html>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

MARCHI, C. M. D. F. Cenário mundial dos resíduos sólidos e o comportamento corporativo brasileiro frente à logística reversa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 118-135, jul./dez. 2011.

PORTAL BRASIL. **Reciclagem atinge apenas 8% dos municípios brasileiros**. 13 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2012/04/reciclagem-atinge-apenas-8-porcento-dos-municipios-brasileiros>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

SINDICADO DAS EMPRESAS DE RECICLAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIAIS NO ESTADO DO CEARÁ (Sindiverde). **O lugar de lixo é na reciclagem**. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/portaltv2/sites/>

## NOMINATA

### **NOMINATA DE AVALIADORES AD HOC 2014**

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista *Gestão em Análise, ReGeA*, a excelência na promoção e publicação de pesquisas nacionais e internacionais orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, nesta edição v.3 n. 1/2 janeiro/dezembro 2014, implantamos o sistema de avaliação por pares, pelo método Double Blind Review, em que avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

Diante dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores e pesquisadores que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação:

#### **ADAIL NUNES DA SILVA**

Centro Universitário Christus, Ceará, Brasil.

#### **ALZIRA MARIA ASCENSÃO MARQUES**

Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

#### **CHRISTIANE SOUSA RAMOS**

Centro Universitário Christus, Ceará, Brasil.

#### **CLÁUDIO TEIXEIRA DOS REIS FILHO**

Centro Universitário Christus, Ceará, Brasil.

#### **EDUARDO CHAVES DE SOUZA**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

#### **ELNIVAN MOREIRA DE SOUZA**

Centro Universitário Christus, Ceará, Brasil.

### **NOMINATA PEER REVIEW PANEL IN 2014**

It is part of the strategic pillars of *Journal of Management Analysis, ReGeA*, the excellence in promotion and publication of national and international research guided by principles and practices of contemporary management. Therefore, in this issue v.3 n. 1/2 January / December 2014, we implemented the evaluation system by peers, by Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.

In this collaborative perspective, we thank the teachers and researchers who contributed on a voluntary basis, with their knowledge and experience in the evaluation of submitted articles and other collaborations:

#### **ELÓI MARTINS SENHORAS**

Universidade Federal de Roraima, Brasil.

#### **FERNANDA MOREIRA LIMA SANTOS**

Universidade de Fortaleza, Ceará, Brasil.

#### **GEORGE CHRISTIAN LINHARES BEZERRA**

Universidade de Coimbra, Portugal.

#### **HELANO DIÓGENES PINHEIRO**

Universidade Estadual do Piauí, Brasil.

#### **IZABELLE QUEZADO SANTOS**

Universidade de Fortaleza, Ceará, Brasil.

#### **JOÃO ADAMOR DIAS NEVES**

Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.

**JOELMA ANA GUTIÉRREZ ESPÍNDULA**  
Universidade Federal de Roraima, Brasil.

**LUCIANA FREIRE DE LIMA MARINHO**  
Universidade Estadual do Ceará, Brasil.

**LUIZ ANTÔNIO GOUVEIA DE  
OLIVEIRA**  
Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa,  
Brasil.

**MARCOS ANTONIO CHAVES RICARTE**  
Centro Universitário Christus, Ceará, Brasil.

**MARCUS ALESSANDRE MUNIZ**  
Centro Universitário Estácio do Ceará, Brasil.

**MARÍLIA MARINHO DE ANDRADE  
OLIVEIRA**  
Faculdade CDL, Ceará, Brasil.

**OTILIANA FARIAS MARTINS**  
Centro Universitário Estácio do Ceará, Brasil.

**PEDRO MARCELO TORRES**  
Universidade de Coimbra, Portugal.

**SILVANA BATISTA LIMA**  
Faculdade Oboé, Ceará, Brasil.

**TASSIARA BALDISSERA CAMATTI,**  
Pontifícia Universidade Católica do Rio  
Grande do Sul, Brasil.

**TERESINHA FONSECA**  
Universidade Federal de Roraima, Brasil.

**TIAGO ZARDIN PATIAS**  
Universidade Federal do Pampa, Rio Grande  
do Sul, Brasil.

## LINHA EDITORIAL

### MISSÃO

A *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral.

### ESCOPO

Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: comportamento organizacional; marketing; produção e logística; gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão socioambiental; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

### SUBMISSÃO

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico.

Os trabalhos devem ser encaminhados para o editor da ReGeA pela *internet* em arquivo [pdf e doc], em conjunto com o *Formulário de Submissão* e com o documento de *Declaração de Originalidade*

e *Cessão de Direitos Autorais*. Ambos os documentos possuem modelo disponível em: <[http://www.fchristus.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2242&Itemid=67](http://www.fchristus.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2242&Itemid=67)>. O envio deverá ser por meio *e-mail* para: <[revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br)>.

As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- a) **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- b) **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- c) **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

### AValiação

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na *ReGeA* consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especia-

listas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria.

Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados).

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – *Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais*. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

## EDITORIAL LINE

### MISSION

The Journal of Management Analysis - ReGeA – whose mission is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics-oriented commitment to the innovation of knowledge in the academic community and the society in general.

### SCOPE

The written articles that make up the journal are of national and international levels, dealing about various fields of knowledge in private and public institutions, specially in: organizational behavior; marketing; production and logistics; entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; environmental management; financial and accounting management aligned to corporate governance.

### SUBMISSION

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal.

*Entries must be sent to the editor of ReGeA by internet in a file with the extensions **pdf and doc**, together with the **Submission Form** and the document **De-***

*claration of Originality and Assignment of Copyright. Both documents have models available at: <[http://www.fchristus.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2242&Itemid=67](http://www.fchristus.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2242&Itemid=67)>. Mailing of the collaborations will be through the next e-mail: <[revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br)>.*

Research should report the results of studies in progress or completed, in conformation with as the style of the informed work that is to follow:

- a) **ARTICLES** - texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies;
- b) **ESSAY** - exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author;
- c) **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

### EVALUATION

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make

comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement.

Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

## **ORIGINALITY - EXCLUSIVE - COPYRIGHT**

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of other copyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

### 3. Características Técnicas:

- a) formato de papel = A4;
- b) editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- c) margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- d) fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- e) número de páginas: **ARTIGO** [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas]; **ENSAIO** [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e **CASO** [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

### 4. Características Específicas:

- a) o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- b) o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- c) resumo e *abstract*: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- d) as palavras-chave e key-words: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- e) o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- f) o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

### **IMPORTANTE:**

As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. O trabalho deverá ser anexado ao mesmo e-mail. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

### **NOTA:**

Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas

adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

### 3. Technical Characteristics

- a) = A4 paper size;
- b) text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- c) margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- d) Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- e) The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=22 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 23 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

### 4. Specific Features:

- a) the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- b) the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- c) summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of 150 words. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- d) key-words: there must be from three to five key-words;
- e) the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- f) the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724,

2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.

7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

### **IMPORTANT:**

Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

### **NOTE:**

The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.





Revista Gestão em Análise

ReGeA



