

Journal of Management Analysis  
v. 4 n. 1 janeiro/junho 2015

ISSN: 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## 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**

Ana Vlândia Cabral Sobral, Eleazar de Castro Ribeiro, Ellen Campos S. Gordiano, Fayga Silveira Bedê, Janina M. M. Sanchez, Laodicéia Amorim Weersma, Marcos Kubrusly, Maria Bernadette A. Silva.

Laodicéia Amorim Weersma  
**Editora-Chefe / Chief Editor**

Arnaldo F. M. Coelho  
**Editor Internacional / International Editor**

### Conselho Editorial / Editorial Board

Afonso Carneiro Lima, UNIFOR, CE, **Brasil**  
André M. Xavier de Lima, UBC, **Canadá**  
Ana Augusta Ferreira de Freitas, UECE, CE, **Brasil**  
Ana Sílvia Rocha Ipiranga, UECE, CE, **Brasil**  
Ana Shirley de França Moraes, ESTÁCIO, RJ, **Brasil**  
Danielle Batista Coimbra, UNIFOR, CE, **Brasil**  
Diogo Zapparoli Manenti, Fac. Fátima, RS, **Brasil**  
Dominique B. Fernandez, IPAG / CRET-LOG, **França**  
Elvisnei Camargo Conceição, PUC, RS, **Brasil**  
Felipe Zambaldi, FGV-EAESP, SP, **Brasil**  
Francisco Roberto Pinto, UECE, CE, **Brasil**  
Gelso Pedrosi Filho, UFRR, RR, **Brasil**  
Helano Diagenes Pinheiro, UESPI, PI, **Brasil**  
Henrique Jorge A. Holanda, UERN, RN, **Brasil**  
Ismael Rocha Junior, ESMP, SP, **Brasil**  
Joaquim Luís M. Alcoforado, UC, **Portugal**  
José de Souza Neto, ESTÁCIO, CE, **Brasil**  
Josep Pont Vidal, UFPA, PA, **Brasil**  
Julio Cezar Alves Thomaz, BM&Fbovespa, SP, **Brasil**  
Laércio de Matos Ferreira, IFCE, CE, **Brasil**  
Larisse Oliveira Costa, IPAG / CRET-LOG, **França**  
Leonel Gois Lima Oliveira, ESMEC, CE, **Brasil**  
Lydia Maria Pinto Brito, UNP, RN, **Brasil**  
Marcos A. M. Lima, UFC, CE, **Brasil**  
Mario A. G. Augusto, UC, **Portugal**  
Mauro Kreuz, ANGRAD, RJ, **Brasil**  
Roberto Luiz A. Salazar, ESMP-SUL, RS, **Brasil**  
Rogério de Moraes Bohn, ESMP-SUL, RS, **Brasil**  
Tassiara Baldissera Camatti, PUC, RS, **Brasil**

### Editoração / Publishing

Edson Alencar  
Elzenir Rolim  
**Revisão Técnica de Linguagem e Tradução em Inglês / Technical Language Revision and Translation to English**

Patrícia Vieira Costa  
Tusnelda Barbosa  
**Normalização / Normalization**

Agência 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 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300  
E-mail: [revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br)

**Acesso online / online access**  
Portal de Revistas Unichristus  
< <http://201.20.109.36:2627/> >

**Indexadores / Indexing**  
**Sumários.org** - Sumários de Revistas Brasileiras <[www.sumarios.org](http://www.sumarios.org)>  
**DOAJ** – Directory of Open Access Journals <[doaj.org](http://doaj.org)>

**Directórios / Directories**  
**Diadorim**- <[diadorim.ibict.br](http://diadorim.ibict.br)>  
**IBICT**- <[seer.ibict.br](http://seer.ibict.br)>  
**Latindex**- Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal <[www.latindex.org](http://www.latindex.org)>

### Versão Impressa / Printed Version

Gráfica e Editora LCR Ltda.  
Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres  
CEP 60.135-460 - 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)

Publicação Semestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

**PERIÓDICO CIENTÍFICO**  
**ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

*Journal of Management Analysis*

v. 4 n. 1 janeiro/junho 2015

Fortaleza

 **Unichristus**

ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 4	n. 1	p. 1-134	jan./jun. 2015
----------------	-----------	------	------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA  
©2015 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 4, no. 1 (jan./jun.2015) – Fortaleza: Unichristus, 2015.

Semestral

ISSN 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

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

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

**Impressão**

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br) – e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

## SUMÁRIO / CONTENTS

**Editorial** ..... 05-08

### Artigos / Articles

**Disclosure de responsabilidade social em empresas do setor de biocombustível da BM&F BOVESPA** = *Disclosure of social responsibility in companies of the biofuel sector listed on the BM&F BOVESPA*

Fábio Chaves Nobre, Adail José de Sousa, Eduardo Vieira do Prado, Luiz Gustavo Camarano Nazareth, Dagmar Silva Pinto de Castro ..... 09-24

**Empreendedorismo sustentável: estudo multicaso da implementação da sustentabilidade em empresas incubadas** = *Sustainable entrepreneurship: multicase study of sustainability implementation in incubated enterprises*

Themisa Araújo Barros Pimentel, Leonel Gois Lima Oliveira ..... 25-42

**Gerenciamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação em uma universidade pública do Ceará** = *Acquisitions management of information technology solutions in a Federal University of Ceará*

Beatriz Duarte Lima de Araújo, Francisco Marto Leal Pinheiro Júnior, Fabio Pinheiro Abreu ..... 43-53

**Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados** = *Strategy concept: professional perception versus consecrated authors' vision.*

Mário José Azevedo, Elnivan Moreira de Souza, José de Paula Barros Neto ..... 54-70

**Alinhamento estratégico de uma concessionária de energia elétrica e suas empresas terceirizadas: estudo descritivo pós-implantação de indicadores de desempenho** = *Strategic alignment of a concessionaire of electric energy distribution and its outsourced enterprises: a descriptive study of post-deployed performance indicators.*

Jamilly da Silva Pinheiro, Airton Filho Nascimento da Costa, Menno Rutger Weersma Laodicéia Amorim Weersma ..... 71-88

**Are the financial services' customers truly loyal? An investigation in the Portuguese private banking sector** = *Serão os clientes bancários verdadeiramente leais? Uma investigação entre clientes dos bancos privados em Portugal*

José de Sousa Martins, Arnaldo Fernandes Matos Coelho ..... 89-109

### Ensaaios / Essays

**As incubadoras de empresas e a velocidade dos novos negócios: a necessária quebra de paradigmas estabelecidos** = *Business incubators and the speed of new businesses: the required breach of established paradigms*

Laércio de Matos Ferreira ..... 110-118

<b>A ética na cultura e na escolha = <i>Ethics in culture and in choice</i></b> Janina Mirtha Gladys Moquillaza Sanchez.....	119-125
<b>Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2015 / <i>Nominata peer review panel in 2015</i></b> .....	126
<b>Linha Editorial / <i>Editorial Line</i></b> .....	127-128
<b>Instruções aos Autores / <i>Instructions for Authors</i></b> .....	129-132

## EDITORIAL

Desde a retomada na tempestividade das edições da Revista Gestão em Análise – ReGeA, em 2014, a gestão acadêmica e executiva definiu que a agenda para 2015 seria pautada por ações destinadas a conduzir a consolidação do periódico como um instrumento legítimo de estímulo, promoção e disseminação da pesquisa científica e das práticas de gestão.

Para tanto, a equipe que compõe a ReGeA tem buscado inserir o periódico em bases indexadoras e em diretórios que permitam o *open access*, democratizando, assim, o saber e gerando externalidades provenientes da ampliação da capilaridade e da multiplicidade de canais que promovem o conhecimento. Estamos hoje presentes na base indexadora dos Sumários de Revistas Brasileiras (Sumários.org), que tem como objetivo ampliar a divulgação e o acesso aos periódicos científicos nacionais e no DOAJ (Directory of Open Access Journal) que é um diretório on-line cujos índices fornecem acesso à alta qualidade e ao acesso aberto a revistas e jornais. Seguindo esse caminho, a revista está presente no Diretório de Políticas de Acesso Aberto das Revistas Científicas Brasileiras (Diadorim), passando a fazer parte do conjunto de serviços de acesso aberto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Assim, a ReGeA ingressa no diretório SEER que objetiva à construção e gestão de publicação eletrônica periódica. Recomendado pela CAPES, o processo editorial no SEER permite uma melhoria na avaliação da qualidade dos periódicos e uma maior rapidez no fluxo das informações. Destaca-se a ampla aceitação do SEER pela Comunidade Brasileira de Editores Científicos, o que permite a disseminação, divulgação e preservação dos conteúdos das revistas brasileiras e a adoção dos padrões editoriais internacionais para periódicos on-line 100% eletrônicos.

Corroborando o processo de ampliação da visibilidade do periódico, passamos a ter presença junto à rede LATININDEX, que é um sistema de informação das revistas de divulgação de investigação científica dos países da América Latina, Caribe, Portugal e Espanha.

A partir desse contexto, esta edição da ReGeA apresenta o resultado de oito pesquisas que contemplam a ampla diversidade da temática que envolve a gestão e análise, abrangendo pesquisas teórico-empíricas e ensaios teóricos, realizados sob abordagens metodológicas diversas.

No primeiro artigo, os autores têm como objetivo calcular e avaliar as informações referentes ao *disclosure* voluntário e involuntário de responsabilidade social disponibilizadas em *websites* das empresas produtoras de petróleo, gás e biocombustíveis vinculadas ao novo mercado do BM&F Bovespa.

Na sequência, tem-se um estudo multicaso, no qual os autores analisam a incorporação das dimensões da sustentabilidade empresarial em empresas incubadas, verificando a compreensão dos empreendedores quanto à sustentabilidade empresarial e identificando-a entre as dimensões social e ambiental da sustentabilidade. No terceiro artigo, é apresentado um relato de experiência que mostra os resultados e os benefícios alcançados com a implantação de um processo formal de planejamento das aquisições de soluções de tecnologia da informação na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Os dois artigos seguintes tratam de gestão estratégica. O artigo quatro tem como eixo central a comparação entre o conhecimento tácito e o teórico acerca do que é estratégia. No artigo cinco, os autores analisam o alinhamento estratégico entre empresas terceirizadas e uma concessionária de distribuição de energia elétrica por meio de indicadores de desempenho. No fechamento da seção de artigos, apresentamos um trabalho internacional proveniente do programa de doutoramento da Universidade de Coimbra em Portugal, no qual os autores procuram identificar e entender os determinantes da satisfação e da lealdade dos clientes na relação entre os clientes e os bancos.

Inaugurando a seção de ensaios da Revista Gestão em Análise - ReGeA, estamos muito orgulhosos em apresentar dois trabalhos inovadores, cujas temáticas fomentam abordagens críticas e desafiadoras para a pesquisa científica e para a gestão contemporânea.

No primeiro ensaio, o autor busca debater paradigmas consolidados na cultura dos processos de incubação que dificultam sua eficiência em face das aceleradoras, para propor adaptações que permitam às incubadoras implementar as atividades das aceleradoras de empresas.

Finalmente, porém não menos importante, completa esta edição, o segundo ensaio que tem por objetivo refletir sobre a administração da cidade e a preservação de práticas culturais organizacionais que legitimam ações na dinâmica da ética na cultura. E, assim, desejamos a todos uma leitura proveitosa e esperamos que nos encontremos na próxima edição da Revista Gestão em Análise – ReGeA.

*Laodicéia Amorim Weersma*  
EDITORA CHEFE



## EDITORIAL

Since the resumption of the regular issues of the Journal of Management Analysis – ReGeA, in 2014, the academic and executive management defined that the agenda for 2015 would be marked by actions that would lead to the consolidation of the journal as a legitimate tool for stimulating, promoting and disseminating scientific research and management practices.

For that matter, the team that makes up *ReGeA* has sought to insert the journal in indexing databases and directories that allow open access, thus democratizing the knowledge and generating externalities originating from the expansion of the capillarity and the multiplicity of channels that promote knowledge. Nowadays, we are present in the indexing base of the Summaries of Brazilian Journals (Sumários.org), which aims at expanding and disseminating the access to national scientific journals and DOAJ (Directory of Open Access Journal) which is an online directory which indexes and provides access to high quality and open access to magazines and newspapers. Furthermore, the Journal is present in the Directory of Open Access Policy of Brazilian Scientific Journals (*Diadorim*), becoming part of the open access service set by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology. Thus, ReGeA joined the SEER directory that aims to the construction and management of periodic electronic publications. Recommended by CAPES, the editorial process of SEER allows an improvement in the quality assessment of journals and greater speed in the flow of information. Noteworthy is the wide acceptance of SEER by the Brazilian Community of Scientific Editors, which allows the dissemination, promotion and preservation of the contents of Brazilian magazines and the adoption of international editorial standards for 100% electronic online periodicals.

Corroborating with the process to increase the journal's visibility, we participate in the LATINDEX network, which is an information system of scientific research dissemination of journals of Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal.

It is in this context that this issue of ReGeA presents the results of eight studies that address a wide variety of themes involving management and analysis, covering theoretical and empirical research and theoretical tests using various methodological approaches.

In the first article the authors aim to calculate and evaluate information related to voluntary and involuntary disclosure of social responsibility available on websites of companies producing oil, gas and biofuels linked to the new market of BM & F Bovespa.

The next article is a multicase study in which the authors analyze the incorporation of sustainability dimensions in incubated companies, checking the understanding of entrepreneurs about the business sustainability, identifying the social and environmental dimensions of sustainability. The third article is an experience report showing the results and benefits achieved with the implementation of a formal planning process for the acquisition of information technology solutions in the Department of Information Technology (ITS) of the Federal University of Ceará (UFC).

The following two articles are about strategic management. The fourth article makes a comparison between the tacit knowledge and the theory about what strategy is. In the fifth article, the authors analyze the strategic alignment between outsourcing companies and a concessionaire of electric energy distribution through performance indicators. Closing the article section, an international paper from the doctoral program at the University of Coimbra in Portugal is presented, in which the authors seek to identify and understand the determinants of satisfaction and customer loyalty in the relationship between customers and banks.

Inaugurating the essay section of the Journal of Management Analysis - RegeA, we prou-

dly present two innovative papers, whose themes instigate critical and challenging approaches to scientific research and the contemporary management.

In the first essay the author discusses the consolidated paradigms in the culture of incubation processes that hamper efficiency in regard to the business accelerators, proposing adjustments to enable the incubators to implement business accelerator activities.

Last but not least, completing this edition, the second essay is presented, reflecting on the city administration and on the preservation of organizational cultural practices that legitimize actions in the dynamics of business ethics in the corporate culture. And so, we wish you all a fruitful reading and hope we'll meet again at the next edition of the Journal of Management Analysis – ReGeA.

*Laodicea Amorim Weersma*  
CHIEF PUBLISHER

## ARTIGOS

**DISCLOSURE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EM EMPRESAS DO SETOR DE BIOCOMBUSTÍVEL  
DA BM&F BOVESPA**

## RESUMO

Por muito tempo, tem-se discutido a importância da evidencição de informações sobre a Responsabilidade Social das empresas, tornando os efeitos de suas atividades econômicas mais transparentes para a sociedade. O interesse nessas informações não é exclusividade do governo, mas também dos *stakeholders*, (proprietários, gestores, trabalhadores e investidores potenciais). O objetivo deste trabalho é calcular e avaliar as informações referentes ao *disclosure* voluntário e involuntário de responsabilidade social disponibilizadas em *websites* das empresas produtoras de petróleo, gás e biocombustíveis vinculadas ao novo mercado do BM&F Bovespa. Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa com amostra não probabilística, intencional e por conveniência. Os resultados apontam que, de maneira geral, o *disclosure* voluntário é mais evidenciado que o *disclosure* obrigatório. A Empresa Petrobras foi a que apresentou maiores níveis de divulgação obrigatória e voluntária. Em relação aos itens de análise, observou-se que “comportamento ético” (60% de *disclosure*) e “Respeito pelas normas internacionais de comportamento” (66% de *disclosure*), ambos pertencentes à divulgação voluntária, apresentaram os níveis mais altos de divulgação.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. *Disclosure*. Biocombustível.

## 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, tem-se discutido a importância em evidenciar as demonstrações contábeis de forma transparente, seguindo não só as normas internacionais de contabilidade (IFRS), como também a legislação vigente no Brasil. O interesse na correta evidencição dessas informações não é exclusividade do governo, mas também dos proprietários, gestores, trabalhadores e investidores potenciais.

Segundo Bueno (1999), para as companhias que emitem valores mobiliários (ações ou debêntures), é importante que as demonstrações sejam devidamente evidenciadas, passando confiança e transparência aos usuários das informações contábil/financei-

**Fábio Chaves Nobre**  
**fabio.nobre@ufersa.edu.br**  
Professor da Universidade  
Federal Rural do Semiárido -  
UFERSA, Mestre em Economia/  
UFC e Doutorando em  
Administração/ UNIMEP -  
Piracicaba - SP - BR

**Adail José de Sousa**  
**ajsousabr@uol.com.br**  
Professor da Universidade Fed-  
eral de Mato Grosso - UFMT,  
Mestre em Controladoria e  
Contabilidade/FEA-USP e  
Doutorando em Administração/  
UNIMEP - Piracicaba - SP - BR

**Eduardo Vieira do Prado**  
**eduardo.prado.ad@gmail.com**  
Professor da Associação  
Educação e Assistencial  
Santa Lúcia - AEASL, Mestre  
em Administração/UNIMEP e  
Doutorando em Administração/  
UNIMEP - Piracicaba - SP - BR

**Luiz Gustavo Camarano Nazareth**  
**luizgustavo@ufsj.edu.br**  
Professor Universidade Federal  
de São João del-Rei - UFSJ,  
Mestre em Administração/  
UFLA e Doutorando em  
Administração/UNIMEP -  
Piracicaba - SP - BR

**Dagmar Silva Pinto de Castro**  
**dscastro@unimep.br**  
Professora da Universidade  
Metodista de Piracicaba - UN-  
IMEP, Doutora em Psicologia/  
USP - Piracicaba - SP - BR

ra. Quatro categorias contribuem na prática da *disclosure*:

- a) o ambiente em que a empresa está inserida;
- b) o mercado de capitais;
- c) as influências não financeiras e;
- d) a resposta corporativa às demandas por maior transparência (CHOI; MUELLER, 1992).

No que se refere aos estudos de contabilidade ambiental, observa-se que, no Brasil, estes estudos têm focado no *disclosure* dos passivos ambientais e nas externalidades ecológicas, embora já existam pesquisas sobre o *disclosure* ambiental de empresas brasileiras (MUSSOI; BELLEN, 2010). Para Conceição et al. (2011), os estudos sobre evidenciação de responsabilidade social se iniciaram na década de 1960, nos Estados Unidos e na França, utilizando a estatística para mensuração das relações de emprego, mobilidade social e utilização do lucro.

Segundo Souza (1995), várias entidades nacionais e internacionais têm buscado melhores práticas de *disclosure*, tais como o *American Institute of Certified Public Accountants (AICP)*, o *International Accounting Standards Board (IASB)*, o *Financial Accounting Standards Board (FASB)*, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Especificamente no Brasil, a ISO 26000 tem fundamentado e evidenciado a Responsabilidade Social e, segundo Conceição et al. (2011), esta norma possui não somente o propósito de incorporar as questões socioambientais nos processos decisórios empresariais, mas também, e principalmente, de se responsabilizar pelos impactos das decisões tomadas.

Conforme Cordeiro (2003), entende-se que evidenciação, *disclosure* ou revelação é toda informação divulgada pela empresa que venha a auxiliar os analistas financeiros de forma mais precisa, revelando a situação econômica, financeira e social da empresa de forma totalmente transparente. *Disclosure* é a divulgação deliberada de informações das empresas

ao mercado, sejam elas quantitativas ou qualitativas, obrigatórias ou voluntárias, com meios formais ou informais (BUENO, 1999).

A evidenciação de Responsabilidade Social tem o intuito de satisfazer a demanda da sociedade em obter informações em contrapartida aos lucros obtidos pelas empresas, ou seja, é uma forma de realizar uma prestação de contas das empresas com a sociedade. Diante da contextualização acima, a problemática de pesquisa consiste em descobrir qual o grau de *disclosure* (voluntário e obrigatório) de responsabilidade social das empresas do setor de petróleo, gás e biocombustíveis? Visando responder a essa problemática, o presente trabalho tem como objetivo calcular e avaliar as informações referentes ao *disclosure* voluntário e involuntário de responsabilidade social disponibilizadas em websites das empresas produtoras de petróleo, gás e biocombustíveis vinculadas ao novo mercado do BM&F Bovespa. A justificativa é que, apesar de ser um tema de fundamental importância em um momento em que as políticas públicas não atendem efetivamente às necessidades da população e as empresas possuem maior poder devido à globalização e à concentração de mercado, não se pode afirmar que a responsabilidade social corporativa e o *disclosure* voluntário e involuntário sejam uma prática efetiva das organizações.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

As organizações vêm empreendendo ações sociais, por meio de uma postura considerada socialmente responsável, que vão desde a tradicional filantropia até as parcerias com o terceiro setor. Entre essas ações, incluem-se programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio ambiente, além da instituição de códigos de ética que visam a regulamentar a conduta de seus membros internamente e com a sociedade (SOARES, 2004). Carroll (1999) apontava para a evolução dos conceitos de RSC e as aplicações das empresas no âmbito dos negócios, e atualmente a responsabilidade social

corporativa pode ser entendida como uma dupla resposta à atual crise vivenciada pelo capital. A primeira delas, nos termos da dominação da empresa na sociedade atual. A segunda, no sentido de que a mudança nos padrões da concorrência decorrente da crise econômica obriga as organizações a adaptarem seu processo de trabalho às novas exigências do mercado globalizado e a adequarem sua estrutura aos padrões de parceiros internacionais ou aos requisitos desdobrados por meio de processos de fusão e incorporação (SOARES, 2004).

Segundo Carroll e Shabana (2010), o conceito de responsabilidade social tem crescido em termos de importância e significância para as organizações, colocando em conflito a ideia de maximização de lucro como o objetivo maior de um negócio, tal como afirmava Friedman (1962). Neste sentido de importância e significância para a organização, Garriga e Melé (2004) abordam quatro grupos gerais de teorias para a RSC: Teorias Instrumentais; Teorias Políticas; Teorias de Integração e Teorias Éticas.

Entretanto, outros grupos de teorias visam a integrar negócios com demandas sociais dependendo da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Um exemplo é o gerenciamento dos *stakeholders*, abordagem desenvolvida para gerenciar todas as partes interessadas que são afetadas pelas políticas corporativas e práticas. Esta abordagem, originada nos anos 70 (por exemplo, por Sturdivant (1979)), visa a integrar os grupos com interesse na companhia dentro do processo de tomada de decisão. O grupo de teorias éticas foca nos requerimentos éticos que embasam o relacionamento entre negócios e sociedade.

Claro, Claro e Amancio (2008) abordam que o desenvolvimento sustentável destaca a visão de longo prazo como um dos princípios básicos de sustentabilidade, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados. Esses princípios da sustentabilidade devem nortear as remodelações dos valores da sociedade e o próprio paradigma do mundo dos negócios, de forma a incorporar práticas sustentáveis em suas ações. Nesta perspectiva, existe

atualmente um movimento globalizado agindo no intuito de modificar políticas públicas, processos produtivos e estilo de vida da sociedade em busca do desenvolvimento sustentável.

Conforme Murcia e Santos (2010), o discurso explicitado prega que a adoção de programas de responsabilidade social corporativa implica atitudes éticas em relação ao meio ambiente, ao trabalhador e aos demais *stakeholders* da empresa. Podem-se, contudo, assinalar diversas contradições entre o que é assumido como uma postura ética e o que é efetivamente praticado no mundo organizacional, no qual predomina, ainda que muito queiram negar, o interesse do capital sobre todos os outros. Por outro lado, Garriga e Melé (2004) concluem que as mais atuais teorias de Responsabilidade Social Corporativa focam nos seguintes aspectos: atender objetivos que produzam lucros de longo prazo; usar força do negócio de forma responsável; integrar demandas sociais e contribuir para uma boa sociedade fazendo o que é eticamente correto.

Neste contexto, empresas vêm demonstrando cada vez mais suas práticas sociais por meio de relatórios de RSC (como balanço social). Assim, muitas empresas já fizeram muito para melhorar as consequências dos impactos social e ambiental de suas atividades. Todavia, este esforço ainda não é tão produtivo quando deveria, por duas razões:

- a) os negócios são colocados em posições divergentes com a sociedade, quando os dois lados são totalmente interdependentes;
- b) há uma pressão sobre as empresas por pensar na responsabilidade social de uma forma genérica, e não na forma que seja mais apropriada para sua estratégia; Normalmente as práticas de RSC são desconectadas do negócio e de sua estratégia (POTTER; KRAMER, 2006).

Os autores entendem que é necessário pesar investimentos em RSC x valor agregado para a empresa, pois de nada adianta investimentos pesados em RSC se eles não agregarão

o suficiente na vantagem competitiva da organização. Para os autores, a empresa deve assumir uma postura que:

- a) não tente substituir as obrigações do governo;
- b) seja seletiva nos investimentos em RSC de forma que não só gerem benefícios à sociedade, mas também agreguem vantagem competitiva para a empresa.

Assim, pode-se argumentar que é necessário alinhar práticas de RSC à estratégia e sua vantagem competitiva.

### 3 DISCLOSURE OBRIGATÓRIO

Em um mercado globalizado e altamente competitivo, é de suma importância que as empresas disponibilizem a seus usuários não somente as informações obrigatórias exigidas por lei, mas, também, evidenciem outras informações que venham a influenciar a tomada de decisão de seus usuários Oliveira, Benetti e Varela (2011). O Conselho Federal de Contabilidade - CFC criou a Resolução 1.003/2004 que aprova a NBC T15, que trata da evidenciação das informações de natureza social e ambiental. No mesmo caminho, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM aprova um novo pronunciamento com a deliberação 594/2009, que trata da evidenciação de informações contábeis. Este pronunciamento passou a ter seus efeitos nas demonstrações contábeis encerradas em dezembro de 2010, as quais devem ser divulgadas juntamente com as de 2009 para fins de comparação (IUDÍCIBUS et al., 2010).

O *disclosure* está entre os temas de destaque nas pesquisas sobre a teoria da contabilidade e, por consequência, na prática contábil. O *disclosure*, ao reduzir a incerteza da informação fornecida pelas organizações, corrobora, significativamente, a eficiência do mercado de capitais, no que tange à gestão de riscos, e também a melhor compreensão da informação contábil por seus diversos usuários (OLIVEIRA; BENETTI; VARELA, 2011).

Segundo Lima (2007), o *disclosure* de uma organização não pode ser somente um con-

junto de informações determinadas por lei, mas por todas as informações que contribuam para a tomada de decisão dos *stakeholders*. No Brasil, o *disclosure* é obrigatório por lei, devendo as companhias de capital aberto divulgarem, periodicamente, as informações exigidas pela Comissão de Valores Mobiliários. Conforme Dantas et al. (2004), o que deve ser observado é a quantidade de informação evidenciada pela empresa; é o equilíbrio entre o custo/benefício da divulgação, no qual os benefícios decorrentes dessa informação têm que exceder o custo de produzi-la, sempre observando se há claras evidências sobre os benefícios que um maior nível de *disclosure* trará para a empresa como, também, para os usuários e tomadores de decisão.

No Brasil, de forma geral, a evidenciação de informações no mercado de valores mobiliários, especialmente as demonstradas em notas explicativas, não tem observado grande importância. O *disclosure*, em sua maioria, tem-se limitado ao que é compulsório, e assim se observa que a presença do órgão regulador é de suma importância, visando garantir a informação tempestiva, relevante e útil para evitar o uso de práticas que possam colocar em desconfiança o mercado mobiliário (CVM, 2015). Segundo Farias (2004), a evidenciação das informações contábeis deve estar presente no relatório da administração e nas demonstrações contábeis, embora deva receber a complementação de notas explicativas e o parecer dos auditores independentes. Diante do cenário econômico atual, os investidores cada vez mais se utilizam da evidenciação contábil, caracterizando, assim, sua fundamental importância para corrigir as imperfeições do mercado (GO-DOY; COSTA, 2007).

### 4 DISCLOSURE VOLUNTÁRIO

Souza (1995) entende que *disclosure* é a divulgação da informação contábil para o mercado, seja ela quantitativa ou qualitativa; obrigatória ou voluntária. Essas informações servem para a organização externalizar aos seus *stakeholders* o que está sendo feito para a

melhoria e manutenção do bem-estar da sociedade e do meio ambiente (LINDBLOM, 1994).

Leuz e Verrecchia (2000) destacam que as empresas podem, voluntariamente, adotar padrões internacionais de contabilidade para a comunicação internacional em vez de suas normas internas. Os autores ainda ressaltam que as Normas Internacionais de Relato normalmente exigem aumento dos níveis de divulgação, o que é susceptível de ser avaliado pelos investidores.

Toms (2002), Hasseldine, Salama e Toms (2005) afirmam que o *disclosure* de informações socioambientais é o sinal que as empresas emitem para aumentar a reputação dos *stakeholders*. Os autores ainda sugerem que o *disclosure* socioambiental está relacionado à reputação na medida em que empresas com boa reputação corporativa são estimuladas a apresentar boas práticas socioambientais a seus *stakeholders*.

Fernandes (2011) destaca a existência de duas modalidades de *disclosure* socioambiental, são elas:

- a) obrigatório, quando exigido por leis e regulamentos (VERRECCHIA, 1983) e;
- b) voluntário, quando feito espontaneamente, mesmo que seja com base em diretrizes e orientações.

Cardoso, De Luca e Gallon (2014, p. 27) expõem que, ao selecionar as informações a serem divulgadas, “identificam-se disposições que não possuem caráter obrigatório, demonstrando-se a necessidade do questionamento sobre a identificação dos aspectos influenciadores da prática do *disclosure* voluntário e como estes se comportam”. Os autores destacam ainda que a disponibilidade pode ocorrer por meio de relatórios corporativos que podem englobar tanto informações obrigatórias quanto informações voluntárias, quantitativas ou qualitativas,

positivas ou não.

Bushman e Smith (2001) afirmam que a divulgação de informações relevantes minimiza a assimetria de informação no mercado e, conseqüentemente, reduz o risco de decisões equivocadas por parte dos usuários, em todas as esferas. Nesse sentido, para melhor compreender o *disclosure* socioambiental, faz-se necessário atender às particularidades da responsabilidade social, bem como identificar o perfil dos usuários desse tipo de informação e suas demandas. Oliveira (2005) expõe que não existe uma definição consensual sobre o que seja responsabilidade socioambiental.

Segundo Farias (2004), as empresas devem evidenciar a seus usuários não somente as informações compulsórias, mas todas as que possam contribuir de forma positiva para a tomada de decisão. O *disclosure* não pode restringir-se ao que determina a lei; informações complementares podem e devem ser evidenciadas, visando à transparência das demonstrações contábeis; o *disclosure* voluntário é composto por todas as informações não obrigatórias por lei, mas contribui com a transparência da empresa e suas demonstrações contábeis (LIMA, 2007).

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo descritiva com análise qualitativa, pois pretende-se ver a relação do objeto de estudo com a realidade. A amostra é não probabilística, intencional e por conveniência. O setor escolhido é o Petróleo, gás e biocombustível, e o segmento é o “Exploração e/ou Refino” composto por seis empresas, conforme descrição no quadro 1:

Descrição das empresas	Código
OGX PETRÓLEO E GÁS S.A	NOVA OLEO
ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S.A	OGX PETRÓLEO
PETRO RIO S.A	PETRORIO
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A PETROBRAS	PETROBRAS
QGEP PARTICIPAÇÕES S.A	QGEP PART
REFINARIA DE PETROLEOS MANGUINHOS S.A.	PET MANGUINH

Quadro 1- Relação das empresas da pesquisa  
Fonte: BM&FBOVESPA

Vale ressaltar que este setor foi escolhido para esta pesquisa devido à importância para a economia brasileira no que se refere à capacidade de produção de bens e serviços, principalmente originado de recursos energéticos de origem fóssil. Contudo, esta fonte de energia vem passando por evoluções progressivas devido à crescente importância do uso de energia renováveis (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2012). Dessa forma, a interação entre os setores de energia baseados nos derivados de petróleo e na bioenergia aporta ao país vantagens competitivas à sociedade.

As informações foram retiradas exclusivamente da *internet* no mês de julho de 2015, por meio da *website* de cada empresa, bem como da Bolsa de Valores brasileira. O instrumento de pesquisa (*Check List*) foi construído de acordo com a Norma Brasileira de contabilidade Técnica 15 (NBC T15) para o *disclosure* obrigatório, e para o *disclosure* voluntário, foram utilizadas as normas da ISO 26000. O *Check List* foi dividido em duas categorias: *disclosure* obrigatório, composto pelos seguintes grupos de análise: 1 – Geração e distribuição de riqueza, 2 – Recursos humanos, 3 – Interação da entidade com o ambiente externo, 4 – Interação com o meio ambiente e 5 – Informações referente à auditoria externa; e *disclosure* voluntário, composto pelos grupos: 6 – *Accountability*, 7 – Transparência, 8 – Comportamento ético, 9 – Respeito pelos interesses das partes interessadas, 10 – Respeito pelo estado de direito, 11 – Respeito pelas normas internacio-

nais de comportamento e 12 – Respeito pelos direitos humanos.

O índice *disclosure* foi construído com a atribuição de uma nota 1 (um) para cada quesito informado pela empresa e nota 0 (zero) para o caso contrário. Dessa forma, após a identificação dos quesitos de cada empresa, foram somados os pontos de cada um e divididos pelo total de quesitos, o que resulta em 75 questões, sendo 54 na categoria de *disclosure* obrigatório e 21 na categoria *disclosure* voluntário.

O tratamento dos dados se deu, inicialmente, por meio da construção do índice de divulgação (*disclosure*) de cada empresa e, em seguida, a análise individual e outra análise comparativa das empresas do setor.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa é calcular e avaliar as informações referentes ao *disclosure* voluntário e involuntário de responsabilidade social disponibilizadas em websites das empresas produtoras de petróleo, gás e biocombustíveis vinculadas ao novo mercado do BM&F Bovespa. Dessa forma, a primeira análise refere-se ao *disclosure* obrigatório e, em seguida, ao *disclosure* voluntário. A tabela 1 mostra os resultados obtidos sobre a evidenciação das empresas pesquisadas, referentes a cada questão, e agrupados nos grupos de 1 a 5 que se referem ao *disclosure* obrigatório, e nos grupos de 6 a 12, que integram o *disclosure* voluntário.

**Tabela 1– *Check-List* do *disclosure* obrigatório e voluntário**

QUESTÕES	TOTAL	QE	Percentual (%)
<b>DISCLOSURE OBRIGATÓRIO</b>			
<b>1 - Geração e distribuição de riqueza</b>			
1.1 - A riqueza gerada e distribuída pela entidade está apresentada na DVA?	6	6	100,00
<b>2 - Recursos Humanos</b>			
<b>2.1 - Remuneração e benefícios</b>			
2.1.1- Consta a remuneração e os benefícios concedidos aos empregados?	6	6	100,00
2.1.2 - A empresa evidencia a composição do corpo funcional?	6	5	83,33
2.1.3 - A empresa evidencia as contingências?	6	4	66,67
2.1.4 - A empresa evidencia os passivos trabalhistas?	6	4	66,67



2.1.5 - A empresa evidencia a remuneração bruta segregada por empregados, administradores, terceirizados e autônomos?	6	0	-
2.1.6 - A empresa evidencia a maior e a menor remuneração da entidade, considerando os empregados e os administradores?	6	1	16,67
2.1.7 - A empresa evidencia os gastos com encargos sociais?	6	1	16,67
2.1.8 - A empresa evidencia os gastos com alimentação?	6	1	16,67
2.1.9 - A empresa evidencia os gastos com transporte?	6	0	-
2.1.10 - A empresa evidencia os gastos com previdência privada?	6	1	16,67
2.1.11 - A empresa evidencia os gastos com saúde?	6	1	16,67
2.1.12 - A empresa evidencia os gastos com segurança e medicina do trabalho?	6	1	16,67
2.1.13 - A empresa evidencia os gastos com educação? (excluindo os de educação ambiental)	6	1	16,67
2.1.14 - A empresa evidencia os gastos com cultura?	6	1	16,67
2.1.15 - A empresa evidencia os gastos com capacitação e desenvolvimento profissional?	6	1	16,67
2.1.16 - A empresa evidencia os gastos com creches ou auxílio-creches?	6	1	16,67
2.1.17 - A empresa evidencia as participações nos lucros ou resultados?	6	1	16,67
2.1.18 - Os itens acima estão divulgados por quantidades de empregados autônomos, terceirizados e administradores?	6	0	-
<b>2.2 - Composição dos Recursos Humanos</b>			
2.2.1 - A empresa evidencia o total de empregados no final do exercício?	6	5	83,33
2.2.2 - A empresa evidencia o total de admissões?	6	3	50,00
2.2.3 - A empresa evidencia o total de demissões?	6	2	33,33
2.2.4 - A empresa evidencia o total de estagiários no final do exercício?	6	3	50,00
2.2.5 - A empresa evidencia o total de empregados portadores de necessidades especiais no final do exercício?	6	1	16,67
2.2.6 - A empresa evidencia o total de prestadores de serviços terceirizados no final do exercício?	6	3	50,00
2.2.7 - A empresa evidencia o total de empregados por sexo?	6	2	33,33
2.2.8 - A empresa evidencia o total de empregados por faixa etária?	6	2	33,33
2.2.9 - A empresa evidencia o total de empregados por nível de escolaridade?	6	2	33,33
2.2.10 - a empresa evidencia o total de ocupantes de cargos de chefia por sexo?	6	2	33,33
2.3 - Informações sobre ações trabalhistas			
2.3.1 - A empresa evidencia o número de processos trabalhistas movidos contra a entidade?	6	0	-
2.3.2 - A empresa evidencia o número de processos trabalhistas julgados procedentes?	6	0	-
2.3.3 - A empresa evidencia o número de processos trabalhistas julgados improcedentes?	6	0	-
2.3.4 - A empresa evidencia o valor total de indenizações e multas pagas por determinação da justiça?	6	0	-
<b>3 - Interação da entidade com o ambiente externo</b>			
3.1 Informações referente a investimento na comunidade			
3.1.1 - A empresa evidencia investimentos com educação? (exceto a de caráter ambiental)	6	2	33,33
3.1.2 - A empresa evidencia investimentos com cultura?	6	1	16,67
3.1.3 - A empresa evidencia investimento com saúde e saneamento?	6	1	16,67

3.1.4 - A empresa evidencia investimentos com esporte/lazer? (exceto os patrocínios com finalidade publicitária)	6	1	16,67
3.1.5 - A empresa evidencia investimentos com alimentação?	6	1	16,67
3.2 Informações sobre investimentos com interação em clientes			
3.2.1 - A empresa evidencia o número de reclamações recebidas diretamente na entidade?	6	1	16,67
3.2.2 - A empresa evidencia o número de reclamações recebidas por meio de órgãos de proteção e defesa do consumidor?	6	1	16,67
3.2.3 - A empresa evidencia o número de reclamações recebidas por meio da justiça?	6	1	16,67
3.2.4 - A empresa evidencia o número de reclamações atendidas em cada instância arrolada?	6	0	-
3.2.5 - A empresa evidencia o montante de multas e indenizações a clientes, determinadas por órgãos de proteção e defesa do consumidor ou pela justiça?	6	0	-
3.2.6 - A empresa evidencia as ações empreendidas pela entidade para sanar ou minimizar as causas das reclamações?	6	0	-
3.3 Informações sobre fornecedores			
3.3.1 - A empresa evidencia critérios de responsabilidade social para a seleção de seus fornecedores?	6	1	16,67
<b>4 - Interação com o meio ambiente</b>			
4.1 - A empresa evidencia investimentos e gastos com manutenção nos processos operacionais para a melhoria do meio ambiente?	6	2	33,33
4.2 - A empresa evidencia investimentos e gastos com a preservação e/ou recuperação de ambientes degradados?	6	1	16,67
4.3 - A empresa evidencia investimentos e gastos com a educação ambiental para empregados, terceirizados, autônomos e administradores da entidade?	6	0	-
4.4 - A empresa evidencia investimentos e gastos com educação ambiental para a comunidade?	6	0	-
4.5 - A empresa evidencia investimentos e gastos com outros projetos ambientais?	6	1	16,67
4.6 - A empresa evidencia quantidade de processos ambientais, administrativos e judiciais movidos contra a entidade?	6	0	-
4.7 - A empresa evidencia valor das multas e das indenizações relativas à matéria ambiental, determinadas administrativa e/ou judicialmente?	6	1	16,67
4.8 - A empresa evidencia passivos e contingências ambientais?	6	2	33,33
<b>5 - Informações referente a auditoria externa</b>			
5.1 - A empresa divulga o relatório sobre informações ambientais revisadas pela auditoria externa?	6	1	16,67
<b>DISCLOSURE VOLUNTÁRIO</b>			
<b>6 - Accountability</b>			
6.1 - A empresa apresenta algum relatório que evidencia os impactos de sua atividade na sociedade?	6	1	16,67
6.2 - A empresa apresenta algum relatório sobre as tomadas de decisão para evitar repetição de impactos negativos não intencionais ou imprevisíveis?	6	2	33,33
<b>7 - Transparência</b>			
7.1 - A empresa evidencia o propósito, natureza e localização de suas atividades?	6	6	100,00

7.2 - A empresa evidencia qualquer controle acionário na atividade da organização?	6	6	100,00
7.3 - A empresa evidencia como as decisões são tomadas, são implementadas e analisadas, incluindo a definição de papéis, responsabilidades, <i>accountabilities</i> e autoridades nas diferentes funções dentro da organização?	6	2	33,33
7.4 - A empresa evidencia padrões e critérios usados para avaliar seu próprio desempenho em relação à responsabilidade social?	6	1	16,67
7.5 - A empresa evidencia seu desempenho em questões relevantes e significativos da responsabilidade social?	6	1	16,67
7.6 - A empresa evidencia as origens, montantes e aplicações de seus recursos financeiros referente a responsabilidade social?	6	0	-
<b>8 - Comportamento ético</b>			
8.1 - A empresa identifica e declara seus valores e princípios fundamentais?	6	4	66,67
8.2 - A empresa desenvolve e usa estruturas de governança que ajuda a promover o comportamento ético dentro da organização, em seu processo decisório e em suas interações com outros?	6	4	66,67
8.3 - A empresa evidencia a prevenção ou solução de conflitos de interesse em toda a organização que poderia levar a um comportamento antiético?	6	4	66,67
8.4 - A empresa evidencia a criação e manutenção de mecanismos de supervisão e controle para monitorar, apoiar e exigir comportamento ético?	6	4	66,67
8.5 - A empresa evidencia o respeito ao bem-estar dos animais, quando suas vidas e existência forem afetadas?	6	2	33,33
<b>9 - Respeito pelos interesses das partes interessadas</b>			
9.1 - A empresa evidencia a identificação das partes interessadas?	6	1	16,67
9.2 - A empresa evidencia o reconhecimento de que as partes interessadas podem afetar significativamente as atividades da organização?	6	2	33,33
9.3 - A empresa evidencia a consideração do ponto de vista das partes interessadas, cujos interesses possam ser afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que não tenham um papel formal na governança da organização ou não estejam conscientes desses interesses?	6	2	33,33
<b>10 - Respeito pelo estado de direito</b>			
10.1 - A empresa evidencia o cumprimento de requisitos legais em todas as jurisdições em que opera, mesmo que essas leis e regulamento não sejam fiscalizados adequadamente?	6	4	66,67
10.2 - A empresa evidencia a avaliação periódica em conformidades com a lei e regulamentos aplicáveis?	6	2	33,33
<b>11 - Respeito pelas normas internacionais de comportamento</b>			
11.1 - A empresa evidencia o respeito às normas internacionais de comportamento?	6	4	66,67
<b>12 - Respeito pelos direitos humanos</b>			
12.1 - A empresa evidencia o respeito pelos direitos humanos?	6	3	50,00
12.2 - A empresa evidencia o respeito à universalidade desses direitos?	6	2	33,33

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em Conselho Federal de Contabilidade (2004) e Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010).

O grupo 1 “Geração e Distribuição de Riqueza” interroga se a riqueza gerada consta na Demonstração do Valor Adicionado (DVA). Os resultados evidenciam que todas as seis empresas pesquisadas mostraram em seus relatórios a riqueza gerada, conforme é demandado pela norma NBC T15. Este resultado corrobora os achados de Conceição et al. (2011), e de certa forma, já era esperado, por este indicador ser umas das referências básicas de investidores externos na bolsa de valores brasileira para avaliar as condições financeiras e econômicas das empresas.

O item sobre remunerações e benefícios, do grupo 2 “Recursos Humanos”, evidencia se a remuneração bruta era segregada por empregados, administradores, terceirizados e autônomos. Os dados mostram que nenhuma das empresas pesquisadas evidenciam esta informação em seus relatórios, bem como a questão sobre os gastos com transporte. Quatro das seis empresas pesquisadas evidenciam os passivos trabalhistas, bem como as contingências, e este indicador é importante para o investidor por mostrar a relação da empresa com seus empregados. Entretanto, no que se refere à evidenciação de gastos com encargos sociais, alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, bem como a educação, cultura, capacitação de funcionários, auxílio-creche e participação nos lucros, apenas a Petrobras divulgou esses itens em seus *websites* no relatório anual de sustentabilidade. No item “composição dos recursos humanos”, composto por dez questões, somente uma empresa (Petrobras) divulgou o quesito que se refere à evidenciação do total de empregados portadores de necessidades especiais. Entretanto, no item “Informações sobre ações trabalhistas”, nenhuma empresa evidenciou tais informações.

O grupo 3 “interação da entidade com o ambiente externo”, ilustrado na tabela 1, é subdividido em outros três itens (3.1, 3.2 e 3.3). O item 3.1 “informações referentes ao investimento na comunidade” contém 5 questões e foi constatado que duas empresas (Petrobras e QGEP) evidenciam investimentos em educação na comunidade. É válido ressaltar, no en-

tanto, que neste item não consta investimento em educação ambiental. As outras questões dizem respeito a investimentos em cultura, saúde, saneamento, esporte, lazer e alimentação na comunidade, e somente a empresa Petrobras evidenciou tais investimentos. Quanto ao item 3.2 “Informações sobre investimentos com interação em clientes”, a Petrobras foi a única que divulgou o número de reclamações recebidas na entidade, sendo também a única a tornar público o número de reclamações recebidas por meio de órgãos de proteção e defesa do consumidor e reclamações recebidas por meio judicial. Entretanto nenhuma das empresas pesquisadas evidenciou o montante de multas e indenizações a clientes ou as ações empreendidas para sanar as causas de tais reclamações. O item 3.3 traz questões sobre “Informações sobre fornecedores”, e a Petrobras foi a única empresa que evidenciou critérios de responsabilidade social para seleção de fornecedores.

O grupo 4 “interação com o meio ambiente” foi composto por 8 questões que demonstram que as empresas Petrobras e QGEP evidenciam os investimentos e gastos na manutenção dos processos operacionais para melhoria do meio ambiente. Entretanto, somente a Petrobras evidencia investimentos e gastos com preservação e/ou recuperação de ambientes degradados. Outro importante quesito que compõe este grupo, refere-se à evidenciação de investimentos e gastos com educação ambiental para empregados, terceirizados, autônomos e administradores da entidade e comunidade; neste quesito, observa-se que nenhuma empresa evidencia dados em seus relatórios disponibilizados em seus *websites*. Nesta mesma linha, nenhuma das empresas evidenciou a quantidade de processos ambientais, administrativos e judiciais. Somente a Petrobras evidencia os valores de multas e indenizações relativas à questão ambiental.

O grupo 5 “Informações referente a auditoria externa” é composto por uma única questão, e o seu resultado foi que somente a Petrobras divulgou relatório sobre as informações ambientais revisadas por uma auditoria.

O grupo 6 “*Accountability*”, possui duas questões e os resultados mostram que a Petrobras evidencia os impactos de suas atividades na sociedade. No que se refere à evidenciação sobre as tomadas de decisões para prevenir ou evitar repetições de impactos negativos imprevisíveis, somente, as empresas Petrobras e QGEP mostram tais dados em seus relatórios.

O grupo 7 “*Transparência*” é composto por sete questões que se referem à evidenciação sobre o propósito, natureza e localização das atividades das empresas, bem como a evidenciação sobre qualquer controle acionário na atividade da organização. Os resultados mostram que todas as empresas pesquisadas evidenciam tais relatórios, entretanto em relação à evidenciação sobre como as decisões são tomadas nas empresas, somente a Petrobras e a QGEP evidenciam tais relatórios. Os quesitos referentes à evidenciação sobre padrões e critérios próprios para avaliar o desempenho em relação à responsabilidade social e o desempenho relevantes sobre responsabilidade social foram evidenciados somente a Petrobras mostra tais relatórios. Contudo, a origem dos recursos para o financiamento da responsabilidade social, nenhuma empresa evidenciou.

Ainda retratado na tabela 1, o grupo 8 “*Comportamento Ético*” foi o que obteve maior nível de evidenciação pelas empresas. Este item é composto por 5 quesitos e o que apresentou menor percentual de *disclosure* se refere à evidenciação do respeito ao bem-estar dos animais: somente a Petrobras e a QGEP apresentaram relatórios sobre esta atividade. Quanto à apresentação dos valores e princípios da empresa, bem como o desenvolvimento de uma estrutura de governança que ajude a promover o comportamento ético, solução de conflitos de interesse da organização e mecanismos de supervisão e controle do comportamento ético, quatro das seis empresas evidenciaram estes dados: Nova Oleo, AGX Petroleo, Petrobras e QGEP.

Por meio da análise das respostas do grupo 9 “*Respeito pelos interesses das partes interessadas*”, observa-se que a Petrobras evidencia a identificação das partes interessadas e

reconhece que as estas podem influenciar sua atividade. Neste último comentário, a QGEP reconhece a influência das partes interessadas em sua atividade.

O grupo 10 “*Respeito pelo estado de direito*” contém duas questões que evidenciam que as empresas Nova Oleo, AGX Petroleo, Petrobras e QGEP cumprem os requisitos legais de todas as jurisdições em que operam, mesmo que elas não sejam fiscalizadas a contento. Em relação à avaliação periódica das conformidades da lei e regulamento, somente a empresa Petrobras e a Nova Oleo evidenciam tais procedimentos.

Sobre o grupo 11 “*Respeito pelas normas internacionais de comportamento*”, composto por uma única questão, as empresas Nova Oleo, AGX Petroleo, Petrobras e QGEP evidenciam o respeito por tais normas.

O grupo 12 “*Respeito pelos direitos humanos*” é composto por dois quesitos, e os resultados indicam que as empresas Nova Oleo, Petrobras e QGEP evidenciam o respeito pelos direitos humanos. Entretanto, somente a Petrobras e a QGEP evidenciam o respeito à universalidade desses direitos.

A Tabela 2 foi criada com o intuito de verificar o nível de *disclosure* por grupo. Os três grupos que apresentaram maior nível de *disclosure* foram os grupos 1 “*Geração e distribuição de riqueza*” (100%); 11 “*Respeito pelas normas internacionais de comportamento*” (66,67%); e 8 “*Comportamento ético*” (60%)

**Tabela 2 – Média de percentuais de *disclosure*, por grupo**

GRUPO	Percentual (%)
1 - Geração e distribuição de riqueza (DO)	100,00
11 - Respeito pelas normas internacionais de comportamento (DV)	66,67
8 - Comportamento ético (DV)	60,00
10 - Respeito pelo estado de direito (DV)	50,00
7 – Transparência (DV)	44,44
12 - Respeito pelos direitos humanos (DV)	41,67
9 - Respeito pelos interesses das partes interessadas (DV)	27,78
6 – <i>Accountability</i> (DV)	25,00
2 - Recursos Humanos (DO)	23,15
5 - Informações referente a auditoria externa (DO)	16,67
3 - Interação da entidade com o ambiente externo (DO)	15,00
4 - Interação com o meio ambiente (DO)	14,58

DV - *Disclosure* Voluntário; DO - *Disclosure* Obrigatório

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Ainda conforme a tabela 2, metade das empresas evidenciam informações sobre o grupo 10 “Respeito pelo estado de direito”, e em relação aos outros oito grupos de análise, observou-se uma baixa adesão das empresas em evidenciar tais informações.

Os grupos que apresentaram menores índices de evidenciação foram o grupo 4 (14,58%), grupo 3 (15%) e o grupo 5 (16,67%), relacionados ao meio ambiente, ambiente externo e auditoria externa, respectivamente. Dessa forma, há indícios de que o setor não está dando a devida importância ao ambiente externo.

O grupo 2 (Recursos Humanos) apresentou índice de 23,15% e mostra que a pesquisa identificou que o setor evidencia devidamente as informações básicas, tais como remuneração e corpo funcional; contudo, pouco se divulga sobre os benefícios para os empregados, terceirizados e autônomos, bem como sobre gastos com a cultura e a educação para empregados e ainda o setor não evidenciou sobre as informações das ações trabalhistas.

Ainda na mesma tabela, o grupo 6 (*accountability*) obteve índice de 25% o que denota pouca importância do setor para com este indicador, pois há indícios de que o setor não se importa com o impacto de suas atividades na sociedade. Outro grupo que obteve um baixo percentual em relação à sua importância é o grupo 12 “Respeito pelos direitos humanos”

(41,67%), ou seja, mais da metade do setor não evidenciou os quesitos para identificar o respeito aos direitos humanos e isso mostra que, enquanto a sociedade não cobrar dessas empresas este componente, o mesmo será negligenciado por tais empresas.

**Tabela 3 – Índice *Disclosure***

	<i>Disclosure</i>
PETROBRAS	80%
QGEP PART	39%
NOVA OLEO	24%
AGX PETROLEO	17%
PET MANGUINH	13%
PETRORIO	8%
Média do setor	30%

Fonte: dados da pesquisa (2015).

A Tabela 3 mostra o índice *disclosure* por empresa do setor pesquisado e a empresa Petrobras obteve o melhor índice de evidenciação de suas informações (80%) e demonstra que a referida empresa possui uma preocupação em revelar as informações para a comunidade interna e externa. Apesar da alta evidenciação da Petrobras, o nível de *disclosure* do setor estudado foi de 30%, provocado pelas demais empresas, que obtiveram índices de divulgação inferior a 40%. Dessa forma, percebe-se um es-

forço focalizado em evidenciar as informações ambientais, que ainda não é partilhado dentro do setor. Faz-se necessário que o setor amplie sua divulgação de informações, por se tratar de um relevante segmento para a economia mundial, cuja atividade afeta diretamente o meio ambiente.

**Tabela 4 – Índice *disclosure* segregado**

EMPRESAS	Disclosure	
	Obrigatório	Voluntário
PETROBRAS	74%	95%
QGEP PART	26%	71%
NOVA OLEO	15%	48%
PET MANGUINH	15%	10%
AGX PETROLEO	9%	38%
PETRORIO	7%	10%

Fonte: dados da pesquisa (2015).

A Tabela 4 mostra a composição do índice *disclosure* segregado entre as informações obrigatórias e as informações voluntárias. À exceção da PET MANGUINH, o *disclosure* obrigatório foi menor que o *disclosure* voluntário nas empresas pesquisadas. As empresas AGX e Petrorio obtiveram os piores níveis de divulgação obrigatória, ou seja, dos 54 itens, apenas divulgaram 9% e 7% respectivamente. Com relação ao *disclosure* voluntário, a empresa Petrobras evidenciou 95% dos 21 itens disponíveis, apresentando um alto nível de divulgação de informações que não são cobradas por nenhum órgão regulador.

Esta divulgação espontânea de informações se coaduna com a ideia de Dantas et al. (2014), que afirmam que as empresas precisam transcender o objetivo econômico e entender que as mesmas possuem responsabilidades para com a sociedade. A maior transparência em relação às evidenciações voluntárias pode indicar uma tentativa de melhorar a reputação das organizações no mercado, atraindo novos investimentos; sugerindo também que as empresas não devem somente atender às responsabilidades exigidas por lei, e sim evidenciar a

prestação de contas com a sociedade de suas atividades para que assim haja um desenvolvimento social equânime.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa é verificar se as empresas do novo mercado BM&F Bovespa referentes ao segmento de produtoras de petróleo, gás e biocombustíveis apresentam grau satisfatório de *disclosure* voluntário e obrigatório aos *Stakeholders*. Dessa forma, foi elaborado um *Check List* baseado no NBC T15 (*Disclosure* obrigatório) e na ISO 26000 (*Disclosure* voluntário) conforme demonstrado na metodologia desta pesquisa.

Os resultados mostram que os grupos 2, 3, 4, 5, pertencentes ao *disclosure* obrigatório e o grupos 6, relativo ao *disclosure* voluntário, foram evidenciados por apenas um quarto ou menos das empresas pesquisadas, e isto indica que o setor precisa evidenciar mais informações sobre estes aspectos. Por outro lado, informações dos grupos “Comportamento ético” (60% de *Disclosure*) e “Respeito pelas normas internacionais de comportamento” (66% de *Disclosure*), ambos pertencentes à divulgação voluntária, foram evidenciadas pela maioria das empresas pesquisadas.

A Petrobras apresentou o maior índice de divulgação, sugerindo que a empresa busca a excelência em diversos setores com os melhores resultados possíveis. Entretanto, as demais empresas apresentaram deficiências na divulgação de informações ao mercado e, dessa forma a média do setor ficou em 30%.

Ressalta-se que, ao realizar uma análise das empresas no que diz respeito à divulgação de informações separando entre a evidenciação obrigatória e a voluntária, constatou-se que as informações voluntárias são mais divulgadas do que as informações obrigatórias. Assim, esta pesquisa propõe que, em estudos futuros, possam ser identificados e aprofundados as análises deste baixo índice de *disclosure* obrigatório, haja vista que se trata de uma divulgação compulsória, prevista em lei.

## DISCLOSURE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN COMPANIES OF THE BIOFUEL SECTOR LISTED ON THE BM&F BOVESPA

### ABSTRACT

It has long been discussed the importance of disclosure of social responsibility of companies, making the effects of their economic activities more transparent to society. The interest in such information is not a Government exclusivity, but also the stakeholders (owners, managers, employees and potential investors). The objective of this work is to calculate and assess information related to voluntary and involuntary disclosure of social responsibility available on websites of companies producing oil, gas and biofuels linked to the new market of Bovespa BM&F. This research has a qualitative approach with non-probabilistic sample, intentional and convenience. The results show that, in general, voluntary disclosure is more evident than the mandatory disclosure. The company Petrobras presented the highest levels of mandatory and voluntary disclosure. Regarding item analysis, it was observed that “ethical behavior” (60% disclosure) and “Respect for international norms of behavior” (66% disclosure), both belonging to the voluntary disclosure, had the highest levels of disclosure.

**Keywords:** Social Responsibility. Disclosure. Biofuel Sector.

### REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- BM&FBOVESPA. *Website da Bolsa de Valores brasileira*. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BUENO, A. F. Problemas de *disclosure* no Brasil - o caso das empresas com ações no exterior. **Caderno de Estudos Fipecafi**, São Paulo, n. 20, jan./abr. 1999.
- BUSHMAN, R.; SMITH, A. Financial accounting information and corporate governance. **Journal of Accounting and Economics**, Netherlands, v. 32, p. 237-333, 2001.
- CARDOSO, V. I. Costa; DE LUCA, M. M. M.; GALLON, A. V. Reputação corporativa e o disclosure socioambiental de empresas brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 26-44, 2014.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, United States, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. Business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, United Kingdom, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.
- CHOI, F. D. S.; MUELLER, G. D. **International accounting**. 2th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- CLARO, P. B. O; CLARO, D. P; AMANCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4304289.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4304289.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- CONCEIÇÃO, S. H. et al. Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. **Revista Gestão e produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 461-472, 2011.



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **A contribuição do setor brasileiro de petróleo, gás e biocombustíveis para o desenvolvimento sustentável no país**. Brasília: CNI, 2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC Nº 1.003/04 – *NBC T15*. de 19 de agosto de 2004. Aprova a *NBC T 15* - informações de natureza social e ambiental. CFC, Brasília. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

CORDEIRO, C. M. R. Evidenciação (*disclosure*) das demonstrações financeiras: uma abordagem internacional. **Revista Faculdade Santa Cruz**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2003.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Deliberação CVM n. 594/09**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

DANTAS, A. J. F. et al. Responsabilidade social sob a ótica da iso 26000: uma análise das pequenas empresas do comércio varejista de Mossoró. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 16., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Engema,, 2014. p. 1-16.

DANTAS, J. A. et al. A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

FARIAS, M. R. S. **Divulgação do passivo: um enfoque sobre o passivo contingente no setor químico e petroquímico brasileiro**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERNANDES, S. M. A influência do disclosure ambiental no custo de capital de terceiros

das empresas brasileiras listadas na Bm&FBovespa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 8., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2011. p. 1-14

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York times**, Sept., 126. 1962.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 53, n. 1/2, p. 51-71, 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25123282>>. Acesso em: 31 out. 2010.

GODOY, A. A. de J.; COSTA, S. R. C. Evidenciação, divulgação ou *disclosure*: aspectos teóricos e aplicações ao mercado financeiro. **FCV Empresarial**, Paraná, v. 1, p. 151-165, 2007.

HASSELDINE, J.; SALAMA, A. I.; TOMS, J. S. Quantity versus quality: the impact of environmental disclosures on the reputations of UK Plcs. **British Accounting Review**, United Kingdom, v. 37, n. 2, p. 231-248, jun. 2005.

IUDÍCIBUS, S. et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as Sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEUZ, C.; VERRECCHIA, R. E. The Economic Consequences of Increased Disclosure (Digest Summary). **Journal of accounting research**, United States, v. 38, p. 91-124, 2000.

LIMA, G. A. S. F. de. **Utilização da Teoria da Divulgação para avaliação da relação do nível de *disclosure* com o custo da dívida das empresas brasileiras**. 2007.118 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LINDBLOM, C. The implications of organizational legitimacy for corporate social

- performance and disclosure. In: **CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING CONFERENCE**, New York, Vol. 120, 1994.
- MURCIA, F. D. R.; SANTOS, A. dos. Teoria do disclosure discricionário: evidências do mercado brasileiro no período 2006-2008. In: **CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (ANPCONT)**, 4., 2010, Natal. 2010. **Anais...** Natal: Anpcont, 2010.
- MUSSOI, A.; BELLEN, H.M.V. Evidenciação ambiental: uma comparação do nível de evidenciação entre os relatórios de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 9, p. 55-78, 2010.
- OLIVEIRA, A. F.; BENETTI, J. E.; VARELA, P. S. *Disclosure* das provisões e dos passivos e ativos contingentes: um estudo em empresas listadas na BM&FBovespa. In: **CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (ANPCONT)**, 5., 2011, Vitória. **Anais...** Vitória: Anpcont, 2011. p. 1-15.
- OLIVEIRA, J. A. P. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em: 10 jan. 2007.
- POTTER, M. E.; KRAMER, M.R. Strategy and society. the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, United States, v. 84, n. 12, p. 78-92, Dec. 2006.
- SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num2-2004/responsabilidade-social-corporativa-por-boa-causa>>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- SOUZA, P. R. E. B. **Análise do atual estágio de disclosure das companhias abertas no mercado de capitais brasileiro, contribuições para seu aprimoramento**. 1995. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- STURDIVANT, F. D. Executives and activists: Test of stakeholder management. **California Management Review**, United States, v. 22, n. 1, p. 53-59, 1979.
- TOMS, J. S. Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmentalreputation; some UK evidence. **British Accounting Review**, United Kingdom, v. 34, p. 257-282, 2002.
- VERRECCHIA, R. E. Discretionary disclosure. **Journal of accounting and economics**, Netherlands, v. 5, p. 179-194, 1983.

## ARTIGOS

### EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: ESTUDO MULTICASO DA IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS INCUBADAS

#### RESUMO

O estudo multicaso procurou analisar a incorporação das dimensões da sustentabilidade empresarial em empresas incubadas, verificando a compreensão dos empreendedores quanto à sustentabilidade empresarial e identificando, entre as dimensões social e ambiental da sustentabilidade, qual predomina como preocupação emergente. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, um roteiro de entrevista foi desenvolvido, estruturado sobre quatro construtos. Foram entrevistados três dos quatro empreendedores atendidos pelo PARTEC, incubadora de empresas do NUTEC, visando a ampliar os achados da revisão bibliográfica. Verificou-se que a definição de sustentabilidade empresarial mais aceita se refere apenas às dimensões econômica e ambiental, ficando a social em segundo plano. Entretanto, perceberam-se dificuldades na compreensão do tema entre os consultados. Os empreendedores priorizam a dimensão ambiental sobre a social em suas atividades. As organizações não podem ser consideradas plenamente sustentáveis. Entretanto, pode-se afirmar que as soluções oferecidas por elas são sustentáveis, pois permitem a sobrevivência das organizações e da natureza, além de gerar impactos positivos e sustentáveis na sociedade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Sustentável. Empresas incubadas. Estudo Multicaso.

#### 1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações no entorno em que vive o homem moderno alteram frequentemente sua visão de mundo, sua forma de pensar e agir (DALMORO, 2009). Frente às mudanças climáticas e ao desequilíbrio de ecossistemas complexos, o ser humano torna-se consciente de que seu comportamento está afetando negativamente o meio ambiente. Por outro lado, o desequilíbrio na distribuição de renda no Brasil e no mundo, além das constantes tensões entre diferentes grupos sociais, étnicos e culturais, tem conduzido as sociedades a reflexões relacionadas à responsabilidade social (ROMANINI, 2007).

Para Almeida (2007), a percepção de que a responsabilidade

**Themisa Araújo Barros Pimentel**  
**themisapimentel@gmail.com**  
*Bacharel em Administração pela*  
*Universidade Federal do Ceará.*  
*Gerente de Marketing da Devry*  
*Brasil - Fortaleza-CE-BR*

**Leonel Gois Lima Oliveira**  
**leonel.oliveira@fgv.br**  
*Doutor em Administração -*  
*EBAPE/FGV e Professor da*  
*Esmecc - Fortaleza-CE-BR*

de socioambiental é papel do governo mudou e estendeu-se a todos os setores. Neste contexto, começam a surgir pressões sociais, governamentais e mercadológicas a favor da incorporação do conceito de sustentabilidade aos negócios. Sob esse olhar, Silva e Tobias (2007) argumentam que a defesa de questões ideológicas, ambientais e sociais em campanhas publicitárias e de marketing de grandes empresas demonstra que tais organizações já perceberam e estão se adaptando às mudanças macroambientais. Além disso, Romanini (2007) declara que as pressões geradas por estas mudanças também afetam as pequenas e médias empresas, cuja sobrevivência não se resume mais a obter resultados financeiros positivos. É preciso não prejudicar o que está a seu redor e inserir-se em seu entorno, influenciando-o positivamente.

O governo incentiva a adoção de boas práticas socioambientais por pequenas e médias empresas, oferecendo maior disponibilidade de recursos, a taxas menores que as cobradas no mercado, e acesso a linhas especiais do Banco Mundial, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e de outros bancos públicos. Christopher Wells, superintendente de risco socioambiental do Banco Real, corrobora com a importância da adoção destas práticas, afirmando que “o risco de não adotar práticas sustentáveis está ficando maior que o custo de adotá-las” (ROMANINI, 2007, p. 2).

Percebe-se a necessidade de incorporação da sustentabilidade aos processos de pequenas e médias empresas e as oportunidades abertas com a adoção de boas práticas socioambientais. Entretanto, é importante conhecer o que os empreendedores compreendem por sustentabilidade e o que realmente estão fazendo em direção ao desenvolvimento sustentável. Isto será fundamental para orientar futuras ações em prol da sustentabilidade no meio empresarial.

Cardoso et al. (2008) apontam que uma incubadora de tecnologia tem potencial para fomentar e induzir as empresas incubadas à abordagem do Desenvolvimento Sustentável. Entretanto, as iniciativas empreendedoras tendem

a focar principalmente na elaboração de produtos que minimizem os impactos ambientais, mas que a sustentabilidade está longe de ser uma preocupação pelos responsáveis das incubadoras (BRITO; BRUNSTEIN; AMARO, 2014). Surge, então, o questionamento: a sustentabilidade está sendo incorporada nos micro, pequenos e médios empreendimentos incubados?

Sendo assim, este artigo tem como objetivo analisar a incorporação das dimensões da sustentabilidade empresarial nas empresas industriais atendidas pelo Parque Tecnológico do NUTEC (PARTEC), incubadora de empresas da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (NUTEC).

Para atingir estes objetivos, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva. Inicialmente, recorreu-se à pesquisa bibliográfica para melhor compreender o tema Sustentabilidade Empresarial e para apoiar as análises dos dados coletados na pesquisa de campo. Realizou-se leitura crítica e reflexiva de livros, periódicos científicos, dissertações, anais de encontros acadêmicos e revistas de negócios relacionados ao problema investigado.

Foram entrevistados três dos quatro empreendedores incubados no PARTEC, com o objetivo de levantar compreensões e atitudes relacionadas à sustentabilidade empresarial. O PARTEC foi utilizado como campo empírico da pesquisa exploratória porque se acredita que uma incubadora de empresas é um ambiente propício para encontrar empreendedores mais abertos e interessados em adequar-se às mudanças macroambientais.

Quanto à estrutura do trabalho, inicia-se pela introdução, apresentando a problemática do estudo, o objetivo, assim como as linhas gerais da pesquisa realizada. O referencial teórico aborda os temas Empreendedorismo, Incubação de Empresas, Sustentabilidade nas Organizações e Empreendedorismo Sustentável, respectivamente; discutindo tópicos relevantes para responder à questão fundamental. Em seguida, a metodologia é explicada e os resultados analisados. As últimas seções apresentam a conclusão e as referências utilizadas.

## 2 EMPREENDEDORISMO E INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

O empreendedorismo sempre esteve presente nas diversas comunidades e sociedades ao longo da história, apesar de divergir quanto a sua forma de manifestação. Vale ressaltar que o sucesso desta atividade está ligado à superação de riscos e restrições (MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006). O termo empreendedor origina-se do francês *Entrepreneur* que significa “aquele que está entre”, “intermediário” (HISRICH; PETERS, 2004). Em inglês, utiliza-se o vocábulo francês para denominar novos empresários e pessoas que se estabelecem por conta própria (DALMORO, 2009).

Segundo Dalmoro (2009), atualmente, há duas correntes de pensamento que abordam o conceito. A primeira é adotada por economistas e associa o empreendedor à inovação. Com relação à inovação, ainda se encontram diversas definições sobre o que se entende por Inovação Sustentável (PINSKY et al., 2015). Enquanto a segunda, adotada por comportamentalistas, concentra-se em seus aspectos criativo e intuitivo. O autor opta pela definição: “o empreendedor é compreendido como uma função composta de quatro elementos: traços de personalidade, propensão à inovação, propensão a assumir riscos e postura estratégica” (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992 apud DALMORO, 2009, p. 91).

Hisrich e Peters (2004, p. 36) reconhecem que “pequenas firmas desempenham um papel importante na criação de empregos e na inovação”. Esses autores ressaltam ainda que o empreendedorismo contribui com o desenvolvimento econômico por iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, promovendo, assim, crescimento, aumento da produção e distribuição de renda.

A inovação é um fator importante no desenvolvimento de novos produtos para o mercado e também no incentivo ao investimento em novos empreendimentos. Assim, o crescimento econômico é estimulado com o desenvolvimento da inovação e sua comercialização através da

atividade empresarial. Neste processo, é fundamental a combinação entre tecnologia/conhecimento e mercado/necessidades sociais. Toda inovação evolui e é comercializada através do governo, do intraempreendedorismo e do empreendedorismo (HISRICH; PETERS, 2004).

O empreendedorismo tem sido o método mais eficiente para ligar tecnologia e mercado, apesar das dificuldades do empreendedor quanto a habilidades administrativas, recursos financeiros e relacionamento com parceiros (HISRICH; PETERS, 2004).

Dornelas (2008) alerta que a criação de empresas não conduz, obrigatoriamente, ao desenvolvimento econômico, pois há dois tipos de empreendedorismo:

- a) empreendedorismo de oportunidade – o empreendedor percebe uma oportunidade de negócio no mercado e cria uma empresa com planejamento prévio e objetivos claros para melhorar sua condição de vida. Esse tipo de empreendimento promove o desenvolvimento econômico por meio do crescimento da organização e da geração de lucro, empregos e riqueza;
- b) empreendedorismo de necessidade – o empreendedor inicia suas atividades por falta de opção (desemprego) e cria uma empresa com pouco ou nenhum planejamento diante de uma necessidade. Estes negócios costumam ser informais e fracassam rapidamente, não contribuindo com o desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade de negócios. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento.

Incubadora de empresas é um núcleo que abriga empresas de base tecnológica, normalmente de pequeno porte, para criar e/ou desenvolver estas organizações e/ou seus produtos - bens e serviços frequentemente inovadores e intensivos de conteúdo intelectual (AUDY et al., 2003).

A incubação de empresas pode ser subdividida em três fases essenciais: o período

de pré-incubação, incubação e pós-incubação. O processo de incubação pode ocorrer interna (incubação interna ou residente) ou externamente (incubação à distância ou não residentes) (ABREU; SWIRSKI; GONÇALO, 2006; IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011).

De acordo com NUTEC (2011) e Audy et al. (2003), as incubadoras exercem importantes papéis, como:

- a) conscientização dos empreendedores incubados de que é possível produzir tecnologia nacional que atue como solução alternativa e, muitas vezes, mais vantajosa para as necessidades do mercado nacional;
- b) produção de bens anteriormente importados, eliminando a necessidade de importação, seguindo a política do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT);
- c) desenvolvimento de produtos e processos em condições especiais para competir com os mercados dos grandes blocos econômicos. Experiências realizadas em países desenvolvidos evidenciaram que a incubação de empresas é uma estratégia adequada para o desenvolvimento sustentável das nações;
- d) desenvolvimento de negócios com grande potencial de sucesso, com boas condições de competir no mercado;
- e) intercâmbio de ideias e tecnologias entre os empresários incubados, que aprendem a importância de compartilhar o mesmo espaço, realizar parcerias e cultivar relacionamentos de forma efetiva.

Cardoso et al. (2008) consideram que as incubadoras desenvolvem práticas organizacionais que incentivam o processo de aprendizagem e da criação de conhecimento. Dessa forma, elas podem contribuir como um forte mecanismo de indução ao desenvolvimento sustentável para as empresas que estão incubadas. Este fato permite ampliar a atuação das incubadoras no desenvolvimento regional, por ser uma instituição catalisadora de empreendi-

mentos bem-sucedidos (VEDOVELLO, 2000).

O Brasil passa por uma fase muito favorável ao empreendedorismo, destacando-se o crescimento do empreendedorismo por oportunidade. O estudo realizado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2008 classifica o país na 13ª posição do *ranking* mundial de empreendedorismo, afirmando que, para cada grupo de 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos), 12 realizam alguma atividade empreendedora (GRECO, 2009). Além disso, em 2007, aproximadamente 57% dos empreendimentos brasileiros foram classificados como empreendedorismo de oportunidade e os 43% restantes como empreendedorismo de necessidade (DORNELAS, 2008). Já em 2008, o Brasil chegou à razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade (GRECO, 2009).

Observa-se também que a atividade empreendedora nacional já atingiu certo nível de maturidade, pois a taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas aumentou: em 2002, 50,6% destas empresas sobrevivia pelo menos dois anos; em 2005, o percentual passou para 78% (SEBRAE, 2007). Portanto, 27,4% a mais de micro e pequenas empresas permanecem em atividade.

Dessa forma, será que os micro, pequenos e médios empreendedores já despertaram para as novas pressões de mercado que orientam a tomada de decisão de grandes empresas nacionais e internacionais, como a sustentabilidade?

### 3 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sustentabilidade vem sendo incorporado e praticado lentamente por lideranças empresariais, governamentais e pela sociedade civil. Entretanto, as tensões crescem e demandam reações urgentes, que ultrapassem o nível de discurso e declaração de princípios (ALMEIDA, 2007).

Para Barbieri e Cajazeira (2009), o movimento do desenvolvimento sustentável só alcançará seus objetivos se for globalizado e contar com a participação ativa de governos, empresas

e sociedade civil. Os autores destacam o papel central das empresas neste processo, já que muitos problemas socioambientais foram produzidos ou estimulados por suas atividades.

Almeida (2007) considera o setor privado o maior responsável pelo rumo que a humanidade tomará, uma vez que a maior fatia do poder no mundo moderno está concentrada nos empreendimentos empresariais e somente eles têm a disciplina e os recursos necessários para liderar uma transformação nos padrões de desenvolvimento com a urgência requerida.

Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam que a contribuição das organizações ao desenvolvimento sustentável está centrada em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Não há um abandono das demais dimensões da sustentabilidade, mas uma concentração no que é específico à atuação das organizações. Os autores concluem que uma organização sustentável é aquela que orienta suas atividades pelas dimensões da sustentabilidade que lhe são específicas e busca alcançar seus objetivos atendendo, simultaneamente, a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica.

Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70) utilizam o termo empresa sustentável para definir a empresa que “procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. A incorporação desses objetivos, para a empresa, significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam suas necessidades e as de seus *stakeholders*; protegendo, sustentando e aumentando os recursos humanos e naturais fundamentais para o futuro (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Almeida (2007) afirma que a perda do capital ambiental vai modificar as condições em que as empresas operam; assim, surgirão novas oportunidades de negócios a partir do desenvolvimento e da adoção de mecanismos e métodos mais eficientes para usar o capital ambiental. Portanto, entende-se que empresas sustentáveis tendem a ser mais criativas para aproveitar as novas oportunidades, destacando-se no mercado.

Mahler (2007) avaliou as práticas de sustentabilidade em indústrias de diversos setores e tamanhos nos Estados Unidos e concluíram que 60% das empresas pesquisadas já adotam práticas sustentáveis. Suas principais motivações são o fortalecimento da marca e a diferenciação dos produtos. Os autores concluem que muitas empresas veem na sustentabilidade uma poderosa fonte de vantagem competitiva, percebendo que melhorias em direção à sustentabilidade diminuem custos, criam novos produtos e demanda, evitam problemas em longo prazo e são um diferencial sobre os concorrentes.

Esty e Winston (2006) atentam que as pequenas empresas não estão livres desta “Onda Verde” e devem adequar-se a ela por cinco razões:

- a) a legislação ambiental que só se aplicava às grandes empresas, agora abrange as empresas menores;
- b) pequenas empresas também estão na mira de grupos ativistas, que exigem a diminuição de seus impactos ambientais;
- c) a redução dos custos permite maior acessibilidade a sistemas de monitoramento de poluição e de verificação de conformidade regulamentar;
- d) são pressionadas para adequar-se às normas ambientais quando atuam como fornecedoras de grandes companhias certificadas por sistemas de gestão ambiental;
- e) são mais ágeis do que concorrentes maiores para responder às mudanças macroambientais, levando vantagem e identificando nichos de mercado.

Há uma busca por normas socioambientais que permitam avaliar práticas empresarias, possibilitando o reconhecimento e validação por meio de auditorias por entidades independentes especializadas. Essas normas procuram garantir uma padronização nas diretrizes que são buscadas para definir uma gestão sustentável reconhecida (OLIVEIRA, 2002; LEIPZIGER, 2003). Utilizando-se de metodologia análoga à das normas da série ISO, a SA 8000, por exemplo, é

uma dessas normas socioambientais que garante uma credibilidade e acessibilidade já mundialmente conhecidas. Oliveira (2002, p. 17) afirma que “a norma foi elaborada baseando-se no bem-sucedido modelo das normas da série ISO 9000, utilizando-se os princípios da ação corretiva e preventiva, da melhoria contínua, das auditorias (internas e externas) e no sistema de gestão baseado na documentação”. Outras normas também apresentam este enfoque socioambiental que podem ser comparadas entre si, perante critérios de processo produtivo, relações com a comunidade, relações com os empregados e seus dependentes e integração dos sistemas de gestão (OLIVEIRA et al., 2007).

#### 4 EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

As discussões mundiais sobre desenvolvimento sustentável tornaram-no um objetivo social e uma prioridade para as políticas públicas. Considerando a capacidade do empreendedorismo de contribuir para o alcance dos objetivos das políticas públicas, como crescimento econômico, geração de emprego e renda e inovação tecnológica; a partir daí, surgiu o questionamento acerca do papel que o empreendedorismo pode assumir para contribuir com o desenvolvimento sustentável (PARRISH, 2010).

O termo *Sustainable Entrepreneurship* (empreendedorismo sustentável) vem sendo aplicado a empreendedores que integram propósitos ambientais e sociais no mesmo empreendimento, orientados por diferentes motivos e valores (PARRISH, 2010). Desse modo, um empreendimento sustentável é capaz de realizar suas atividades e contribuir com o desenvolvimento sustentável do macro sistema social e ambiental do qual faz parte (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; PARRISH, 2010).

Young e Tilley (2006, p. 1) complementam definindo empreendedorismo sustentável como “a organização que tem a sustentabilidade no centro de sua estrutura, operações e gestão: em essência, uma organização que vai além do exigido para demonstrar eficiência no

seu caminho para ser sustentável”.

Além disso, Parrish (2010) identifica duas abordagens a respeito das razões que motivam empreendedores a aderir à sustentabilidade. A primeira e mais usual considera que os empreendedores são, por definição, motivados pelo lucro. Logo, eles estão interessados em contribuir com o desenvolvimento sustentável quando isto lhes proporciona ganhos financeiros. Nesta perspectiva, reduzir o impacto ambiental e engajar-se em iniciativas de responsabilidade social empresarial tem o objetivo de gerar vantagem competitiva.

A segunda abordagem foi desenvolvida a partir da observação dos diversos motivos e valores que impulsionam os empreendedores para a sustentabilidade. Parrish (2010) verificou a existência de empresas cujo propósito primordial é contribuir com a melhoria do bem-estar social e ambiental e que consideram a receita proveniente de suas atividades um meio para atingir esse propósito.

Young e Tilley (2006) analisam dois modelos de empreendedorismo sustentável, desenvolvidos por Dyllick e Hockerts e por McDonough e Braungart, e concluem que nenhum deles integra os objetivos social, ambiental e econômico simultaneamente sob o propósito único da sustentabilidade.

Assim, os autores propõem um novo modelo (Figura 1) a partir dos dois modelos analisados, no qual empreendedorismo sustentável é o resultado da integração sistêmica das dimensões econômica, social e ambiental do empreendedorismo. Ou seja, um empreendimento é sustentável quando é ambientalmente sustentável, socialmente sustentável, economicamente sustentável e apresentar as doze variáveis de relacionamento operando em conjunto. Segundo os autores, este modelo permite identificar fases do empreendedorismo sustentável e as práticas de gestão adotadas.



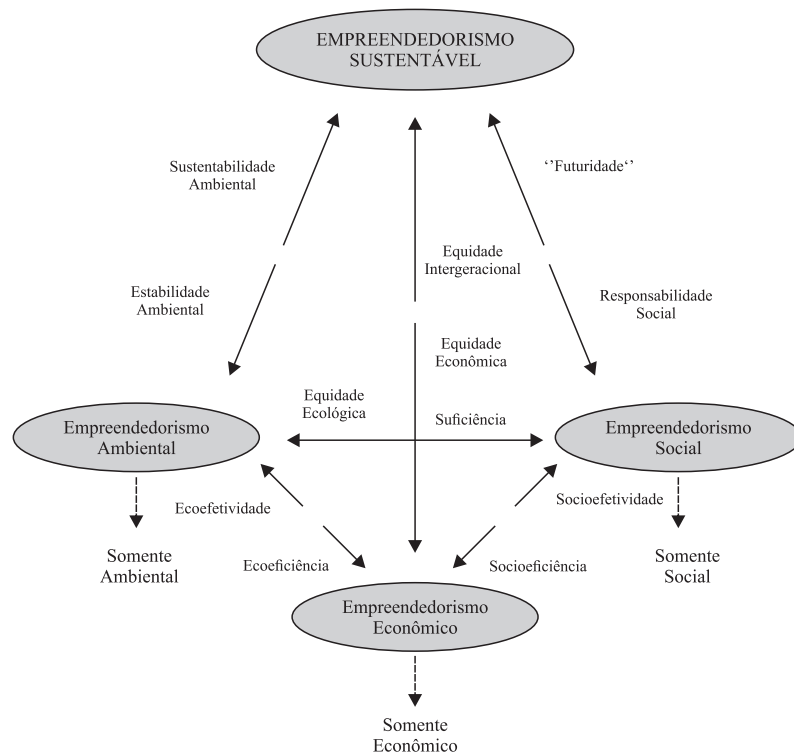


Figura 1 – Modelo de empreendedorismo sustentável  
 Fonte: adaptado de Young e Tilley (2006, p. 410).

Young e Tilley (2006) explicam as variáveis de relacionamento do modelo. Quanto ao relacionamento entre empreendedorismo econômico e empreendedorismo ambiental, há as variáveis:

- a) ecoeficiência - adoção de soluções do tipo ganha-ganha, buscando crescimento econômico e proteção ambiental simultaneamente;
- b) ecoefetividade - adoção de soluções empresariais que dão sustentação à vida e são restauradoras e regenerativas, além de eficientes.

No que trata do relacionamento entre empreendedorismo econômico e empreendedorismo social, os autores apresentam como variáveis:

- a) socioeficiência - adoção de soluções do tipo *ganha-ganha*, buscando crescimento econômico e proteção social simultaneamente;
- b) socioefetividade - as organizações atuam como agentes de mudança so-

cial, tendo uma missão social de gerar impactos positivos e sustentáveis na sociedade.

Quanto ao relacionamento entre empreendedorismo social e empreendedorismo ambiental, os autores abordam as variáveis:

- a) equidade ecológica- todas as pessoas têm direito aos recursos ambientais;
- b) suficiência - as empresas têm a responsabilidade de canalizar a demanda para o consumo sustentável (procura por produtos sustentáveis).

No que se refere ao relacionamento entre empreendedorismo econômico e empreendedorismo sustentável, tem-se as variáveis:

- a) equidade econômica - justa distribuição da riqueza entre as gerações presentes e as futuras;
- b) equidade intergeracional - a prosperidade econômica das futuras gerações deve ser considerada nas decisões e operações empresariais.

O relacionamento entre empreendedorismo ambiental e empreendedorismo sustentável envolve as variáveis:

- a) estabilidade ambiental - esforço para alcançar a estabilidade ambiental e, onde necessário, restaurar os diversos ecossistemas;
- b) sustentabilidade ambiental - considerar a sustentabilidade do meio ambiente em longo prazo nas decisões e operações empresariais.

Finalmente, o relacionamento entre empreendedorismo social e empreendedorismo sustentável envolve as variáveis:

- a) responsabilidade social - empresas e indivíduos assumem responsabilidade pelos impactos positivos e negativos, diretos e indiretos sobre as gerações presentes;
- b) “futuridade” - considerar o bem-estar social das gerações futuras nas decisões e operações empresariais.

Young e Tilley (2006) reconhecem que seu modelo é bastante complexo e que ainda precisa ser testado em pesquisas mais amplas para verificar se é possível um empreendimento ser verdadeiramente sustentável dentro das restrições estruturais da economia liberal.

Portanto, para o presente trabalho, adota-se o pressuposto de que empreendedorismo sustentável é um conceito recente e seus parâmetros ainda estão em definição, mas é possível observar a intenção de estruturá-lo sobre três dimensões: empreendedorismo econômico, empreendedorismo social e empreendedorismo ecológico (DALMORO, 2009). O autor entende cada dimensão como:

- a) dimensão do Empreendedorismo econômico - baseada na concepção clássica de empreender com o objetivo de desenvolver uma atividade que gere lucro. A criação de valor está voltada para o mercado. A sustentabilidade refere-se à capacidade da empresa de manter-se viva, de ser um negócio autossustentável;

- b) dimensão do Empreendedorismo Social - baseada nas contribuições dos empreendedores para o bem-estar de todos os membros da sociedade. As atividades dos empreendedores criam valores sociais e culturais; logo, empreendedorismo social é definido como o empreendimento que objetiva gerar valores sociais de maneira criativa e inovadora;
- c) dimensão do Empreendedorismo Ecológico - baseada na crescente preocupação com as causas ambientais. Há criação de valor no âmbito ecológico. Um empreendimento ecológico utiliza estratégias de negócio proativas e ecologicamente orientadas, redefinindo sua cultura e suas relações sociais.

## 5 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo multicaso, do tipo exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, realizaram-se pesquisa bibliográfica e entrevistas. Na fase exploratória, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, um estudo baseado em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, cuja principal vantagem é permitir ao investigador abordar uma gama de fenômenos mais ampla do que conseguiria por meio de pesquisas diretas (GIL, 2006). Para esta etapa, realizou-se leitura crítica e reflexiva de livros, periódicos científicos, dissertações, anais de encontros acadêmicos e revistas de negócios relacionados ao problema investigado.

A fase descritiva da pesquisa teve o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças dos empreendedores quanto à Sustentabilidade Empresarial. Para isso, foram realizadas entrevistas parcialmente estruturadas que envolvem duas pessoas em situação “face a face”, na qual uma formula questões a partir de uma relação de pontos previamente definida e a outra responde (GIL, 2006).

O roteiro de entrevista utilizado foi elaborado pelos autores e está baseado nos crité-

rios das dimensões da sustentabilidade empresarial propostos por Dalmoro (2009) e Mahler (2007). Utilizou-se ainda a Lista de Verificação para Auditoria da SA 8000 desenvolvida por Oliveira (2002) para melhor definir os critérios relacionados à dimensão social da sustentabilidade empresarial. SA 8000 é uma certificação internacional criada para verificar as condições de trabalho nas organizações, seguindo o modelo da ISO 9001 (certificação da qualidade); por meio da SA 8000 é implantado um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social nas organizações (OLIVEIRA, 2002).

O roteiro de entrevista foi estruturado sobre quatro construtos, para cada um dos quais foram desenvolvidos quatro questionamentos. Procurou-se, assim, abordar uniformemente os construtos para atender aos objetivos da pesquisa. Os construtos são os seguintes:

- a) compreensão do empreendedor a respeito de sustentabilidade empresarial;
- b) presença da dimensão econômica da sustentabilidade empresarial na organização;
- c) presença da dimensão ambiental da sustentabilidade empresarial na organização;
- d) presença da dimensão social da sustentabilidade empresarial na organização.

O Parque Tecnológico do NUTEC (PARTEC) foi definido como o campo empírico da pesquisa, pois se acredita que uma incubadora de empresas é um ambiente propício para encontrar empreendedores mais abertos e interessados em adequar-se às mudanças macroambientais. Esta ideia se aplica ao PARTEC, que procura contribuir com a inserção de micro, pequenas e médias empresas no mercado de negócios de alto valor agregado, sustentáveis e de sucesso duradouro (NUTEC, 2009).

Foram entrevistados três dos quatro empreendedores responsáveis pelas quatro empresas incubadas no PARTEC no segundo semestre de 2014, período em que foi desenvolvida a pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos dias 14, 16 e 20 de outubro, com duração média de uma hora.

O PARTEC tem a missão de “apoiar a geração e consolidação de empresas de base tecnológica, visando o desenvolvimento de novos produtos/processos e caracterizando-se como a ‘expansão do conhecimento tecnológico’” (NUTEC, 2009). Entretanto, recentemente, a organização optou por abrigar empresas de base tecnológica ou tradicional, sendo uma incubadora mista.

A incubadora do NUTEC atende empresas localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza, cujos produtos, processos ou serviços contribuem com a inovação. Há duas formas de incubação: a residente, quando o escritório da empresa está localizado no PARTEC; e a virtual (à distância), quando o empresário mantém o escritório da empresa fora da incubadora (NUTEC, 2009).

Para analisar os dados levantados nas entrevistas, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. De acordo com Laville e Dionne (2008, p. 214), esta técnica “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados de acordo com seis temas: identificação das empresas; identificação das soluções oferecidas; compreensão de sustentabilidade empresarial; presença da dimensão econômica da sustentabilidade empresarial; presença da dimensão ambiental da sustentabilidade empresarial; e presença da dimensão social da sustentabilidade empresarial. Dentro dessas áreas temáticas, os dados fornecidos pelos três entrevistados são apresentados e, em seguida, analisados.

### 6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa A é uma micro empresa agroindustrial produtora de caju, cajuína e corante amarelo natural. Foi fundada em novembro de 2005 e começou a comercializar seus produtos em 2008. Está incubada para desen-

volver o corante amarelo natural e um processo produtivo mais eficiente para a cajuína.

A empresa B é uma micro empresa industrial que desenvolve e oferta equipamentos para desidratar frutas e hortaliças, podendo ser adaptado para derivados de origem animal. Fundada em 2010, ainda está na fase de desenvolvimento dos equipamentos (os protótipos estão prontos e em fase de teste) e prevê o início da comercialização dos produtos em fevereiro de 2015.

A empresa C também é uma micro empresa e atua nos setores industrial e prestação de serviços. Foi fundada em 1985, pelo pai do atual empreendedor, mas ficou parada por 15 anos. O atual empreendedor retomou as atividades da empresa em 2005. Atualmente, a empresa produz e comercializa água desmineralizada para baterias e radiadores, e realiza serviços de consultoria e pesquisa na área de análise e aproveitamento de resíduos de processos industriais. Também está desenvolvendo dois processos para aproveitamento da glicerina gerada na produção de biodiesel. Estes produtos estão em fase de construção dos protótipos para realização de testes. O empreendedor pensa em vender ou licenciar os processos, mas se interessa em montar uma unidade beneficiadora de glicerina caso ocorra um aporte de recursos na empresa.

O fato de a empresa B ainda não estar produzindo e a empresa C também está em fase de desenvolvimento de seus principais produtos limitou a análise das atividades empresariais. Por esse motivo, procede-se à análise das soluções oferecidas pelos três negócios sob a ótica da sustentabilidade, como uma tentativa de compensar esta limitação.

## 6.2 IDENTIFICAÇÃO DAS SOLUÇÕES OFERECIDAS

A empresa A oferece soluções para o aproveitamento do pedúnculo do caju; um resíduo da produção de castanha, que representa 90% do peso do caju e aproximadamente 88% de sua produção nacional é subaproveitado ou desperdiçado. A empresa fabrica cajuína (uma bebida bastante rica em vitaminas, com alto va-

lor nutricional e não contém conservantes, açúcares, adoçante ou água) e Carotenoide Amarelo de Caju (corante natural amarelo para alimentos). Assim, contribui para o aproveitamento do resíduo oferecendo alimentos mais saudáveis.

O negócio da empresa B é disponibilizar soluções adequadas em desidratação para pequenos produtores agrícolas, oferecendo estufas com alta eficiência energética que utilizam fontes de energia renováveis, como a energia solar e a de biomassa. Desse modo, a empresa viabiliza o uso de resíduos provenientes das culturas agrícolas e do beneficiamento dos gêneros agrícolas como fonte de energia para a desidratação. Como exemplo, temos o uso da casca e do pseudocaule da banana na desidratação desta fruta.

Outros benefícios do produto são: disponibilizar frutas e hortaliças sazonais durante todo o ano; evitar a queda do preço ou o desperdício dos produtos durante os picos de produção; permitir agregar valor às frutas e hortaliças; gerar economias de transporte com a diminuição do tamanho e do peso dos produtos desidratados; fixar o homem no campo e aumentar a renda dos agricultores.

O produto vem atender a uma necessidade do mercado, pois as estufas disponíveis no país têm capacidade produtiva limitada, baixa eficiência térmica e alto custo operacional devido ao uso de energia elétrica ou gás liquefeito de petróleo (GLP). Por isso, produtos desidratados têm preço elevado e baixo consumo no Brasil.

A empresa C se dedica a oferecer soluções para resíduos gerados em processos produtivos industriais. A glicerina de alto grau de impureza é um resíduo da produção de biodiesel que não pode ser lançado no meio ambiente. Atualmente, as indústrias de biodiesel estão estocando este resíduo ou pagando para alguém armazená-lo e já precisaram parar a produção por não ter onde guardar a glicerina. Assim, a empresa oferecerá um processo de purificação que tornará a glicerina atrativa para a indústria química e um processo que viabilizará seu uso como fonte de energia em motores de combustão.

A análise das soluções oferecidas permite classificar estes empreendimentos como

empreendedorismo por oportunidade, pois os empreendedores perceberam oportunidades de negócio no mercado e criaram suas empresas com planejamento e objetivos claros (DORNELAS, 2008). Isto corrobora as afirmações de Hisrich e Peters (2004) sobre a importância das pequenas empresas para a inovação e o papel do empreendedorismo para conectar novas tecnologias ao mercado.

Considerando o conceito de efetividade em sustentabilidade de Young e Tilley (2006), é possível afirmar que estas empresas são ecoefetivas; pois ofertam soluções que dão sustentação à vida, são restauradoras, regenerativas e eficientes. Assim, suas soluções permitem a sobrevivência das organizações e da natureza. Também podem ser consideradas socioefetivas, porque geram impactos positivos e sustentáveis na sociedade através de seus produtos. Por favorecer a empresa, a natureza e a sociedade simultaneamente, pode-se afirmar que as soluções oferecidas pelas empresas são sustentáveis.

### 6.3 COMPREENSÃO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O empreendedor da empresa A acredita que sustentabilidade significa produzir mais do que é gasto na atividade empresarial, nos sentidos econômico e ambiental. Por outro lado, compreende empresa sustentável como aquela que se mantém em longo prazo, com faturamento suficiente para cobrir seus gastos, satisfazendo às necessidades de seus funcionários e da sociedade em que a empresa está inserida, e respeitando o meio ambiente.

O empreendedor da empresa B entende sustentabilidade como o desenvolvimento de atividades com recursos renováveis, usando tecnologia de alta eficiência que garanta a competitividade no mercado. Assim, de acordo com ele, uma empresa sustentável utiliza recursos renováveis e tecnologia de alta eficiência, garantindo competitividade no mercado e respeitando o meio ambiente.

Já o empreendedor da empresa C define sustentabilidade como a capacidade de “dar

sustento” para a manutenção de algo. Portanto, uma empresa sustentável é capaz de gerar o “sustento financeiro” necessário para se manter em funcionamento.

Perceberam-se dificuldades para conceituar sustentabilidade, corroborando Van Bellen (2007) quando afirma que as diversas abordagens e definições de sustentabilidade dificultam sua compreensão. Além disso, os empreendedores demonstraram percepções restritas às dimensões econômica, ambiental e/ou social o que fortalece a ideia de Barbieri e Cajazeira (2009) sobre a atuação das organizações (em prol da sustentabilidade) estar centrada nas dimensões que lhes são específicas (econômica, social e ambiental).

Quanto à compreensão de sustentabilidade empresarial, observa-se que apenas o empreendedor da empresa A considerou a presença simultânea das três dimensões da sustentabilidade empresarial; enquanto o empreendedor da empresa B considerou as dimensões econômica e ambiental e o empreendedor da empresa C limitou-se à econômica.

O fato de todos terem considerado a dimensão econômica está de acordo com a ideia apresentada por Hisrich e Peters (2004, p. 29): o empreendedor se dedica e assume riscos em suas atividades porque espera receber como recompensa “satisfação e independência econômica e pessoal”. Já o fato de a dimensão ambiental ser considerada por dois deles, enquanto que a social por apenas um, permite concluir que os empresários estão mais susceptíveis à degradação ambiental do que às causas sociais, possivelmente devido às frequentes discussões acerca da situação ambiental.

### 6.4 PRESENÇA DA DIMENSÃO ECONÔMICA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Nesta área temática, são abordadas as atividades da empresa que atendem a suas necessidades e às de seus *stakeholders*, com o objetivo de analisar a eficiência econômica e a capacidade de manutenção da empresa.

A empresa A conseguiu atingir seu ponto de equilíbrio após três anos de operação, mas ainda não gera o retorno financeiro suficiente para realizar todos os reinvestimentos necessários para o crescimento da empresa. O empreendedor verifica uma expansão do seu mercado potencial, devido às preocupações emergentes com a saúde, a alimentação e a sustentabilidade. Toda a produção é vendida sem grandes esforços de divulgação, mas a empresa não consegue atender completamente à demanda pelo produto, devido às limitações tecnológicas no processo produtivo.

A tecnologia utilizada na produção de cajuína é artesanal e foi desenvolvida no século XVIII; por isso, não permite produzir em larga escala. O empreendedor está investindo no desenvolvimento de uma nova tecnologia, que tornará o processo produtivo mais eficiente e econômico e aumentará a qualidade do produto. Além disso, houve uma redução dos custos de embalagem com a utilização da garrafa de vidro reciclado.

O empreendedor identifica como um dos principais riscos do negócio a contaminação do produto (que é um alimento); a falta de capacidade produtiva para atender aos pedidos de clientes; e a concorrência por preço, que impera no mercado de cajuína. Para gerenciar esses riscos, investe na inovação do processo produtivo e na diferenciação do produto, desenvolvendo cajuína de melhor qualidade e uma linha orgânica.

Há geração de novos postos de trabalho, pois a empresa conta com sete funcionários fixos e contrata 13 temporários no período de safra do caju.

A empresa B ainda não comercializa seus produtos, mantendo suas atividades através de recursos recebidos do Banco do Nordeste (BNB) - para o custeio das pesquisas - e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - para bolsas de pesquisa e de iniciação científica. O empreendedor também fez um aporte inicial de capital e aguarda a liberação de recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) - para aperfeiçoar o sistema atual, desenvolvendo um segundo sistema mais eficiente.

A empresa realiza investimentos em pesquisa e desenvolvimento: lançará a primeira linha de produtos em 2015 e já planeja um segundo sistema mais eficiente a ser lançado em 2018 para evitar perda de participação de mercado.

O empreendedor afirma que há um amplo mercado potencial para o produto e que já existem 30 interessados aguardando o lançamento. A empresa procura ter custos reduzidos para garantir preço acessível. Parte do processo produtivo é terceirizada, a empresa realiza apenas as operações fins e desenvolveu um produto mais compacto e com processos mais simples que o da concorrência, gastando menos insumos e necessitando de menor capacidade produtiva.

O empreendedor identifica como principais riscos do negócio a imitação do produto por concorrentes e o desenvolvimento de tecnologia mais eficiente. Para gerenciar esses riscos, registrou o processo de secagem no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), sendo ele o detentor da patente, e desenvolve um planejamento estratégico para a empresa com o apoio do SEBRAE e do PARTEC. Com esse apoio, também realizou estudos de viabilidade e de preço do produto.

A empresa ainda não gera novos postos de trabalho, mas contratará funcionários quando começar a produzir para o mercado.

A empresa C se mantém com a receita obtida pela comercialização de água desmineralizada e com a realização dos serviços, além de contar com recursos de órgãos financiadores de pesquisas. Esses valores não são suficientes para expandir a empresa, apenas para mantê-la viva e suportar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento. O estudo de viabilidade realizado pelo empreendedor indica que, com a comercialização dos processos de aproveitamento da glicerina, o negócio gerará o retorno necessário para se manter.

O mercado potencial de seus produtos foi expandido com a inauguração da usina de biodiesel da Petrobrás em Quixadá - CE, em agosto de 2008, e com a pressão governamental e social sobre as empresas para a correta destinação de resíduos industriais. A prestação de

serviços, por exemplo, surgiu a partir de um pedido de empresários.

A produção de água desmineralizada não envolve muitos custos, assim como a prestação de serviços. Os custos dos novos produtos ainda estão sendo calculados. O empreendedor identifica como principais riscos a entrada de novos competidores no mercado e a rápida inovação tecnológica. Para gerenciar estes riscos, deu entrada no pedido de patente para os dois processos no INPI.

Atualmente, a empresa gera dois postos de trabalho na desmineralização de água e quatro bolsas de pesquisa no desenvolvimento dos processos e prestação de serviços.

Todas as empresas demonstraram faturamento insuficiente para sobreviver em longo prazo; por isso, conclui-se que não são economicamente sustentáveis. Entretanto, esta pode ser uma situação momentânea, considerando que:

- a) são empresas novas e/ou em fase de desenvolvimento de produtos;
- b) há demanda crescente pelas soluções que oferecem;
- c) estão cientes dos riscos que correm e agem para superá-los.

## 6.5 PRESENÇA DA DIMENSÃO AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Nesta área temática, são abordadas as atividades da empresa dedicadas à proteção, à sustentação e ao aumento dos recursos naturais fundamentais para o futuro. Há o objetivo de analisar a prudência ecológica das empresas.

A empresa A comprará uma nova caldeia que permitirá reduzir a 1/7 o consumo de energia na produção em dezembro de 2014, quando prevê a liberação dos recursos concedidos pelo BNB.

Esta empresa procura otimizar o uso de recursos, aproveitando o bagaço de caju como adubo no pomar e usando as duas faces do papel no escritório. Quanto às embalagens, a garrafa da cajuína é de vidro reciclado, mas a embalagem das garrafas deixou de ser de papelão e passou a ser de plástico devido aos custos.

A empresa tem uma estação de tratamento de efluentes para tratar a água usada na lavagem do caju e das garrafas antes de devolvê-la ao meio ambiente. Há ainda um plano de gerenciamento de resíduos sólidos: os cacos de vidro são vendidos para a Companhia Industrial de Vidros (CIVI), que recicla o material; os rótulos de papel são depositados em aterro sanitário; as cinzas da lenha, utilizada como fonte de energia na produção, são colocadas no campo. A fábrica ainda não tem filtros, mas o problema será solucionado com a aquisição da nova caldeira, que virá com filtros.

A análise da empresa B foi limitada por ainda não existir processo produtivo. No escritório, o empreendedor preocupa-se em economizar energia (desligar os aparelhos de ar condicionado, os monitores de computador e lâmpadas quando não estão em uso) e usa papel reciclado, aproveitando ambas as faces. Vale ressaltar que o papel é fornecido pelo NUTEC, que decide a compra do produto reciclado.

Quando se se analisa o produto da empresa, observa-se que a solução oferecida evita o desperdício de alimento e a consequente geração de resíduos. O produto utiliza energia renovável, aproveitando resíduos da produção na geração de energia. Usa garrafa pet como matéria-prima, atuando como isolante térmico em sistemas de estocagem de fluxo interno e substitui vidro ou polietileno no sistema de geração de energia solar. Além disso, o equipamento tem um sistema de reaproveitamento de calor, operando com menor quantidade de energia.

O empreendedor da empresa C usa papel reciclado no escritório (também fornecido pelo NUTEC), mas não se preocupa em aproveitar as duas faces. Ele procura economizar energia no escritório, desligando aparelhos de ar condicionado, os monitores de computador e lâmpadas quando não estão em uso. Mas nunca pensou sobre isso no processo produtivo de seus produtos. Quanto às embalagens, utiliza garrafas de plástico reciclado para a água desmineralizada e reutiliza as garras devolvidas por um de seus clientes, que é certificado por normas ambientais.

É possível considerar a empresa A ambientalmente sustentável; porque procura reduzir o consumo de energia, otimizar o uso de recursos por meio de reciclagem e reutilização, e gerenciar os resíduos gerados pela empresa.

Quanto à empresa B, qualquer conclusão seria precipitada, porque ainda não está em operação. Entretanto, é possível considerar seu produto ambientalmente sustentável.

Os produtos da empresa C também podem ser considerados ambientalmente sustentáveis, porém, o empreendedor demonstrou poucas atitudes orientadas pela prudência ecológica e isso o levou a considerar a empresa ambientalmente insustentável.

## 6.6 PRESENÇA DA DIMENSÃO SOCIAL NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Nesta área temática, são abordadas as atividades da empresa dedicadas à proteção, à sustentação e ao aumento dos recursos humanos. Há o objetivo de analisar a equidade social das empresas.

A empresa A atende às exigências legais: paga pelas horas extras e os contratos de trabalho de empregados fixos e temporários são formalizados. De acordo com o empreendedor, as condições de trabalho são adequadas, os horários de trabalho são respeitados e todos os empregados são tratados de forma digna e igualitária. Entretanto, não há benefícios além daqueles determinados por lei.

A empresa não desenvolve atividades para beneficiar a comunidade em que está inserida devido à limitação de recursos que enfrenta, mas o empreendedor acredita que o fato de estar gerando emprego na zona rural do município de São Gonçalo do Amarante já é um benefício para a comunidade local, que antes não tinha emprego fixo ou carteira assinada.

O produto oferecido não traz efeitos negativos para a sociedade; pelo contrário, é saudável e rico em vitaminas. Inclusive, há uma linha orgânica de cajuína.

A empresa B não tem empregados, seus

colaborados são bolsistas pagos pelo CNPq. Além da bolsa, os colaboradores não recebem qualquer outro tipo de benefício. As condições de trabalho são adequadas, os horários de trabalho respeitados e os bolsistas tratados de forma digna e igualitária. A empresa não interage com a comunidade em que está inserida.

O produto oferecido não é prejudicial à sociedade, gera vários benefícios: desde a fixação do homem no campo até a oferta de alimentos ricos em vitaminas e minerais com prazo de validade mais amplo.

A empresa C não assina a carteira de trabalho de seus dois empregados. Os outros quatro colaboradores recebem bolsas do CNPq e, quando realizam consultoria, são pagos como autônomos. Não há outros benefícios. As condições de trabalho são adequadas, os horários são respeitados e todos são tratados de forma digna e igualitária. A empresa não atua na comunidade em que está inserida. O produto oferecido não produz efeito negativo para a sociedade, podendo ser considerado positivo se analisada a importância do meio ambiente para a vida humana.

Verificou-se que nenhuma das empresas pode ser considerada socialmente sustentável, pois os empreendedores:

- a) oferecem o mínimo aceitável aos funcionários, nem sempre respeitando seus direitos legais;
- b) não percebem a importância do empreendedorismo para a geração de bem estar social;
- c) não se esforçam para reter o capital humano em suas empresas.

Sobre o último ponto, os empresários B e C citaram a perda de importantes colaboradores que receberam propostas de salário e benefícios mais interessantes de outras empresas. Por outro lado, os produtos oferecidos pelas três empresas são positivos para a sociedade.

Por fim, identifica-se que nenhuma das três empresas pode ser considerada como sustentável, porque não atendem simultaneamente à sustentabilidade econômica, social e ambiental. Acaba-se obtendo um resultado semelhan-



te ao observado por Brito, Brunstein e Amaro (2014) ao observar que a sustentabilidade é mais observada na elaboração de produtos com baixo impacto socioambiental. Por outro lado, a questão da sustentabilidade não é uma das principais preocupações dos empreendedores ou mesmo objeto de atenção a curto e médio prazo. As implicações não ficam restritas apenas à manutenção do negócio, mas fazem com procedimentos errôneos continuem sendo reproduzidos no mercado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão que o empreendedorismo sustentável é um conceito recente e ainda em definição, sendo estruturado sobre três dimensões: empreendedorismo econômico, empreendedorismo social e empreendedorismo ecológico, esta pesquisa ganhou relevância ao analisar a implementação da sustentabilidade empresarial nos empreendimentos atendidos pelo PARTEC, permitindo verificar que essas empresas não atendem plenamente aos quesitos observados com relação as três dimensões de sustentabilidade.

Perceberam-se dificuldades na compreensão do conceito de sustentabilidade e, conseqüentemente, de sustentabilidade empresarial. Apenas um empreendedor considerou a presença simultânea das três dimensões da sustentabilidade empresarial em sua definição. Com relação aos dois empreendedores restantes, um considerou as dimensões econômica e ambiental e o outro se limitou à econômica.

Quanto à implementação das dimensões da sustentabilidade empresarial, as empresas podem classificadas como economicamente insustentáveis, pois obtêm faturamento insuficiente para a manutenção das operações no longo prazo. Estas organizações também foram apontadas como socialmente insustentáveis, dado que os empreendedores oferecem o mínimo aceitável aos funcionários, em alguns casos, chegam a cometer infrações que podem ser interpretadas como desrespeitos as legislações trabalhistas; não se esforçam para reter o capi-

tal humano em suas empresas; e não interagem com a comunidade em que estão inseridos.

Uma das empresas foi considerada ambientalmente sustentável. Algumas ações justificam esta classificação como: a redução do consumo de energia, a otimização do uso de recursos através de reciclagem e reutilização, e o gerenciamento dos resíduos gerados pela empresa. Por outro lado, deixou-se de avaliar as outras duas empresas. Elas ainda estão em fase de desenvolvimento de produtos e, portanto, qualquer conclusão seria precipitada.

Desse modo, as organizações não podem ser consideradas plenamente sustentáveis. Entretanto, pode-se afirmar que as soluções oferecidas por elas são sustentáveis, pois permitem a sobrevivência das organizações e da natureza, além de gerar impactos positivos e sustentáveis na sociedade. A análise das soluções oferecidas permite, ainda, classificar estes empreendimentos como empreendedorismo por oportunidade. Observou-se ainda que os empreendedores demonstraram, por meio de suas atitudes, maior preocupação com a dimensão ambiental do que com a social.

Esta pesquisa conseguiu atingir os objetivos propostos, referentes à análise da implementação da sustentabilidade empresarial, da compreensão dos empreendedores sobre sustentabilidade empresarial e da prioridade entre as dimensões social ou ambiental da sustentabilidade.

A respeito das limitações enfrentadas durante a pesquisa, houve dificuldades no levantamento de fontes bibliográficas que abor-dassem a sustentabilidade no âmbito do empreendedorismo. Vale ressaltar a restrição inerente ao procedimento técnico utilizado (entrevista), a qual pode obter dados a partir do ponto de vista dos pesquisados.

Além disso, verificou-se a utilização de termos diferentes nas fontes em língua portuguesa (Sustentabilidade Empresarial) e em língua inglesa (*Sustainable Entrepreneurship*, traduzido pelos pesquisadores como Empreendedorismo Sustentável). A complementaridade das explicações dos autores sobre os termos levou os pesquisadores a adotá-los como sinônimos.

Apesar dessas restrições, a pesquisa contribuiu com a expansão do conhecimento sobre Empreendedorismo Sustentável, um tema recente e ainda em construção. Foi possível traçar um cenário inicial sobre a implementação da sustentabilidade entre empreendedores incubados na Região Metropolitana de Fortaleza. Recomendou-se a realização de um estudo mais amplo e profundo que permita identificar o comportamento padrão das empresas incubadas.

## SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: MULTICASE STUDY OF SUSTAINABILITY IMPLEMENTATION IN INCUBATED ENTREPRISES

### ABSTRACT

The multicase study sought to examine the incorporation of the dimensions of corporate sustainability in incubated companies by checking the understanding of the entrepreneurs regarding business sustainability and identifying between the social and environmental dimensions of sustainability, which predominates as an emerging concern. This is an exploratory-descriptive research. From the literature survey, an interview script was developed, structured upon four constructs. We interviewed three of the four entrepreneurs attended by PARTEC, incubator companies NUTEC, aiming to extend the findings of the literature review. It was found that the definition of corporate sustainability most accepted only refers to economic and environmental dimensions, getting social background. However, they found themselves in difficulty as to understanding the subject among those consulted. Entrepreneurs prioritize the environmental dimension of the social in its activities. The organizations cannot be considered fully sustainable. However, it can be said that the solutions offered by them are sustainable as they allow the survival of organizations and nature, and generate positive and sustainable impact on society.

**Keywords:** Sustainable Entrepreneurship. Enterprises. Multicase Study.

### REFERÊNCIAS

ABREU, F.; SWIRSKI, Y.; GONÇALO, C. Aprendizagem e criação de conhecimento em incubadoras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. p. 1-16.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade:** uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AUDY, J. L. N.; MOSCHETTA, R. A.; ZANELLA, V. H. B.; BARROS, M. B. Criação de uma incubadora de base tecnológica oriunda de projetos de pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul dentro do “Habitat de Inovação” do parque tecnológico TECNOPUC. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 13., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, ANPROTEC, 2003. p. 71-80.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão da PUC Minas**, Minas Gerais, v. 12, n. 29, p. 141-168, maio/ago. 2012.

BRITO, M. D.; BRUNSTEIN, J.; AMARO, R. A. Sustentabilidade, incubadoras de empresas e universidades: um olhar para a nova geração de empreendedores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. p. 1-16.

- CARDOSO, A. C et al. Incubadoras orientadas para o desenvolvimento sustentável: é possível? o caso do centro de incubação de empresas de tecnologias (CIETEC). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 69-87, maio/ago. 2008.
- DALMORO, M. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 87-104, jan./jun. 2009.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage**. New Haven: Yale University Press, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRECO, S. M. S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2008 - relatório executivo**. Curitiba: IBPQ, 2009. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/FCKeditor/userfiles/file/NOVO%20PORTAL/PESQUISAS/Gem%202008.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IACONO, A.; ALMEIDA, C. A. S.; NAGANO, M. S. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma da inovação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1485-1516, set./out., 2011.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- LEIPZIGER, D. **SA 8000: o guia definitivo para a nova norma social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAHLER, D. The sustainable supply chain. **Supply Chain Management Review**, Framingham, p. 59-60, Nov. 2007.
- MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, Richardson, Texas, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.
- NUTEC – FUNDAÇÃO NÚCLEO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL DO CEARÁ. **NU-TEC Export**. Disponível em: <<http://www.nutec.ce.gov.br/index.php/component/content/article/6-assistencia/43416-nutec-export->>. Acesso: 06 nov. 2014.
- OLIVEIRA, M. A. L. **SA 8000: o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLIVEIRA, L. G. L. et al. Responsabilidade social corporativa: estudo comparativo das normas socioambientais. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 5, n. 2, p. 41-54, 2007.
- PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, United States, v. 25, n.5, p. 510-523, 2010.
- PINSKY, V. C. et al. A. Inovação Sustentável: uma perspectiva comparada da literatura internacional e nacional. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 226-250, jul./set. 2015.
- ROMANINI, V. O valor da sustentabilidade. **Exame PME**, São Paulo, 12 jul. 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133114.html>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade de micro, pequenas e médias empresas no Brasil 2003 – 2005**. Brasília, 2007.

SILVA, N. V.; TOBIAS, R. **A importância do marketing para a incorporação da sustentabilidade da marca Natura**. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Importancia\\_do\\_marketing\\_para\\_a\\_Incorporacao\\_da\\_sustentabilidade\\_da\\_marca\\_natura.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Importancia_do_marketing_para_a_Incorporacao_da_sustentabilidade_da_marca_natura.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VEDOVELLO, C. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. **Revistas do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, United Kingdom, v. 6, n. 15, p. 402-415, 2006.

## ARTIGOS

### GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DE SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO CEARÁ

#### RESUMO

O planejamento das aquisições é fundamental na Administração Pública, pois diminui os desperdícios e os projetos malsucedidos, especificamente na área de Tecnologia da Informação. O presente artigo apresenta um relato de experiência mostrando os resultados e os benefícios alcançados com a implantação de um processo formal de planejamento das aquisições de soluções de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Essas aquisições são regidas pelas diretrizes da Instrução Normativa nº 4, que regulamenta as contratações de TI no setor público. O modelo de gerenciamento de aquisições de TI atualmente aplicado na UFC considera cada planejamento de aquisição como um projeto que deve estar alinhado com as diretrizes e os artefatos da fase de planejamento da contratação da IN 04. A implantação desse processo de planejamento foi viabilizada por meio da constituição de uma equipe responsável pelo planejamento das aquisições de TI na Universidade. A visão de cada solução contratada como um projeto deu maior celeridade e eficiência ao processo de contratações e gerenciamento de aquisições de TI na UFC, evitando o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de aquisições. Aquisições na Administração Pública. Aquisições de soluções de Tecnologia da Informação. Instrução Normativa.

#### 1 INTRODUÇÃO

A idealização e execução de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de diversas necessidades, tanto no setor público como no privado, tornando crescente o desafio das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

Segundo o guia *Project Management Body of Knowledge* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.

A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que

**Beatriz Duarte Lima de Araújo**  
**beatrizduartelima@gmail.com**  
*Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - UFC; Especialista em Gerenciamento de Projetos Unichistus; Graduada em Engenharia de Telecomunicações - IFCE. Fortaleza - CE - BR*

**Francisco Marto Leal Pinheiro Júnior**  
**martolp@gmail.com**  
*Doutorando em Saúde Coletiva - UFC; Mestre em Saúde Pública - UFC; Graduado em Fisioterapia - Unichistus. Fortaleza - CE - BR*

**Fabio Pinheiro Abreu**  
**fabiopinheiroabreu@gmail.com**  
*Mestre em Informática Aplicada - UNIFOR; Bacharelado em Ciência da Computação - UECE. Fortaleza - CE - BR*

ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (VARGAS, 2009).

O Gerenciamento das Aquisições é uma das áreas de conhecimento do guia *PMBOK*. De acordo com esse guia, o gerenciamento das aquisições em projetos inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Partindo do princípio de que uma aquisição pode ser gerenciada como um projeto ou parte de um projeto, para poder alcançar resultados pretendidos, deve-se conhecer e estar alinhado às boas práticas da gestão de aquisições. O gerenciamento de aquisições é extremamente importante para os projetos na Administração Pública, principalmente no que diz respeito às aquisições de Tecnologia da Informação.

Diversas áreas do Governo Federal estão implantando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e efetiva. Nesse contexto, especificamente com relação às aquisições de Tecnologia da Informação, foi proposta pelo Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, conhecida como MGP-SISP, que visa a ser referência em boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da Administração Pública.

O processo de planejamento de compras e aquisições na Administração Pública tem como propósito o uso eficiente dos recursos públicos. A Constituição Federal de 1988 trouxe, no inciso XXI do art. 37, a previsão legal que obriga que as obras, os serviços, as compras e as alienações públicas sejam feitas por meio de processo licitatório, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes (BRASIL, 2010a). As aquisições, na Administração Pública, portanto, exigem um planejamento eficiente, visto a complexidade e as exigências requeridas. (KRAMMES, 2013).

As compras de soluções de Tecnologia da Informação (TI) também devem seguir a legislação vigente. Portanto, deve haver um

processo para organizações públicas, alinhado à legislação pública brasileira para contratações de soluções de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP) nº 04/2010 determina procedimentos que devem ser seguidos para a realização de contratações de Soluções de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2010b).

Tendo em vista a importância do planejamento nas aquisições públicas de TI, foi realizado um relato de experiência em uma instituição pública com o propósito de apresentar a estruturação de um processo de planejamento de aquisições de TI. A referida Instituição, assim como diversas outras organizações públicas, reconheceu a importância do planejamento das aquisições de TI como instrumento para adquirir soluções de TI de qualidade e de forma mais ágil para cumprir sua função social com eficiência. Dessa forma, o relato de experiência em questão vem apresentar os resultados e os benefícios alcançados com a implantação de uma equipe de planejamento das aquisições de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) de uma universidade pública no Ceará, regidas pelas diretrizes da Instrução Normativa MP/SLTI Nº 4, que regulamenta as contratações de TI no setor público.

O artigo está estruturado em 5 seções. Na seção 2 é apresentada uma visão geral do gerenciamento de projetos na Administração Pública, evidenciando a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (MGP-SISP). A seção 3 descreve os métodos empregados para a elaboração do relato de experiência em questão. Posteriormente, é abordado o gerenciamento de aquisições, especificamente das aquisições de TI na Administração Pública em consonância com a Instrução Normativa 04. A seção 4 detalha o relato de experiência, foco deste artigo, sobre o planejamento das contratações de TI na UFC, mostrando a realidade antes e após a implantação de uma equipe de planejamento das aquisi-

ções, o fluxo do planejamento das aquisições de TI, bem como os benefícios advindos deste modelo implantado. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do artigo sugerindo trabalhos futuros para a melhoria do processo em questão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A difusão de conhecimentos acerca de gerenciamento de projetos vem ganhando cada vez mais importância nas organizações, tanto no âmbito privado quanto no público. As instituições públicas estão se capacitando e percebendo no gerenciamento de projetos, uma ferramenta de apoio à gestão pública.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A idealização e execução de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de diversas necessidades, tanto no setor público como no privado, tornando crescente o desafio das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

Segundo Prado (2001), a Gerência de Projetos (ou Gerenciamento de Projetos) é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e do controle de projetos.

O Governo Federal conceitua projeto como “instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo” (BRASIL, 2011b).

Nesse contexto, o povo brasileiro está exigindo e recebendo serviços públicos de qualidade e a utilização de gerenciamento de projetos na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade (BRASIL, 2011a).

Segundo Vargas (2009), existem algumas diferenças no gerenciamento de projetos na área privada e na área pública. A Administração Pública enfrenta algumas dificuldades na gestão de projetos, tais como dificuldade de

obtenção de pessoal qualificado, frequentes paralisações de programas e projetos por falta de recursos, salários incompatíveis com o mercado, maiores riscos de quebra da continuidade administrativa, entre outras.

Especificamente em relação às aquisições de soluções de Tecnologia da Informação, o Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia propôs uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos que visa a ser referência em boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da Administração Pública, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (BRASIL, 2011a).

#### 2.1.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP SISP)

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP SISP) foi elaborada com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos do guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos em sua versão publicada no ano de 2008. (PMBOK, 2008) editado pelo *Project Management Institute (PMI)*.

Conhecendo a enorme ligação do gerenciamento de projetos com a área de Tecnologia da Informação, aplicou-se a esse conteúdo a realidade vivenciada pelas diversas áreas de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP, considerando peculiaridades, como a baixa disponibilidade de recursos humanos para o planejamento dos projetos. Adicionalmente às referências citadas, foram consideradas as legislações aplicáveis ao tema, principalmente a Lei que rege o processo licitatório, Lei nº 8.666 de 1993, e a Instrução Normativa SLTI/MP nº 04 de 2010, que rege o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação da Administração Pública Federal. A estrutura da MGP SISP possui alguns modelos de documentos que também são comuns

no planejamento de contratações da IN 04, tais como Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade e Análise de Riscos.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O *PMBOK* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) reconhece quatro processos a serem desenvolvidos no gerenciamento das aquisições: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzi-las, controlá-las e encerrá-las.

A fase do planejamento da aquisição pode ser considerada como um projeto, pois, de acordo com a definição do Guia *PMBOK*, o termo *projeto* é definido como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Dessa forma, entende-se que qualquer aquisição pode ser gerenciada como um *projeto* ou pode ser realizada como partes de um projeto.

Existem duas percepções, nas instituições públicas especificamente, com relação às aquisições de TI: os projetos que necessitam de uma contratação para atingir os objetivos almejados e aqueles em que o processo de contratação se trata de um projeto, no qual temos os projetos de contratação de soluções de Tecnologia da Informação da Administração Pública Federal regidos pela IN 04.

## 2.3 AQUISIÇÕES DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INSTRUÇÃO NORMATIVA 04

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010, conhecida pela sigla IN 04, foi publicada inicialmente em 2008 e posteriormente atualizada em 2010. A IN 04 dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) do Poder Executivo Federal.

A estrutura dessa norma provê mecanismos de governança para contratações de soluções de TI. Portanto, deve estar alinhada com o Planejamento Estratégico Institucional do órgão, bem como com o Plano Diretor de Tec-

nologia da Informação (PDTI), documento no qual são apresentados a avaliação e o diagnóstico dos recursos de TI, as necessidades de informação identificadas pelo órgão, além do planejamento de investimentos, recursos humanos e sua capacitação, aquisição de equipamentos e contratações de soluções de TI. (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A instrução normativa em questão regula o processo de contratação de soluções de TI, constituído das fases de planejamento da contratação, de seleção do fornecedor e de gerenciamento do contrato.

Na fase de planejamento da contratação, observam-se os cuidados com a definição das responsabilidades dos envolvidos, justificativas e resultados esperados e fonte de recursos. Essa fase tem início com o recebimento do Documento de Oficialização da Demanda pela Área de Tecnologia da Informação oriundo da Área Requisitante da Solução, indicando a necessidade da contratação e os resultados a serem alcançados. No planejamento da contratação, são constituídos os seguintes artefatos: Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação, Análise de Riscos e Termo de Referência ou Projeto Básico (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

## 3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em um relato de experiência delimitado pela análise e observação dos projetos de planejamento das aquisições de soluções de Tecnologia da Informação de uma Universidade pública do Ceará no ano de 2014 Segundo Gil (2008), o relato de experiência dá margem para o pesquisador relatar suas experiências e vivências vinculando com o saber científico.

Foi utilizada como técnica de coleta de informação a observação. Segundo Marconi Lakatos e (2010), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Para esta pesquisa foi utilizada a técnica de observação participante. Segundo Gil (2008), a observação participante



consiste na participação real do conhecimento na vida na comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

Por meio da técnica de observação utilizada, buscou-se identificar os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos servidores e gestores atuantes no gerenciamento de aquisições de soluções de Tecnologia da Informação na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará.

Também foram analisados documentos e artefatos produzidos durante a execução do processo de planejamento das contratações de TI de 2014, ano em que foi implantado o referido processo.

A análise dos dados teve uma abordagem qualitativa descrevendo-se a realidade encontrada. Conforme Godoy (1995) e Richardson (1985), na abordagem qualitativa, os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

## 4 RESULTADOS

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é um órgão de assessoria direta ao Reitor na UFC, e algumas de suas finalidades são: propor políticas na área de Tecnologia da Informação, planejar e executar ações visando à implantação de novos processos de Tecnologia da Informação, prospectar novas tecnologias da informação visando a sua utilização para o desenvolvimento acadêmico, científico, tecnológico e gerencial da Universidade, entre outras.

O trabalho em questão visa a apresentar um relato de experiência sobre a implantação do planejamento de projetos de aquisições de soluções de TI da Universidade Federal do Ceará.

### 4.1 CENÁRIO ANTERIOR

A STI é responsável pela instrumentalização do processo de aquisição de soluções de TI que beneficiam a Instituição como um todo. No entanto, até a implantação da equipe de planejamento

das aquisições, não existia um processo formalizado de planejamento de contratações de TI.

As demandas enviadas à Secretaria de TI não eram gerenciadas de forma eficiente e não havia um planejamento das aquisições, gerando um enorme passivo de demandas não atendidas, pois não havia uma mobilização concreta para institucionalizar o processo, nem havia recursos humanos suficientes e capacitados para conduzir os projetos de contratações de Soluções de TI.

Em virtude do planejamento ineficiente, as contratações que eram concretizadas, muitas vezes, não atendiam ao objetivo real a que foram propostas. Dessa forma, o risco de receber soluções em desacordo com a real necessidade da Administração era bem maior.

### 4.2 CENÁRIO ATUAL

No início de 2014, após treinamentos, reuniões internas e com o Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação da UFC (CATI), foi criado um grupo de planejamento de contratações de TI responsável pelos projetos de aquisições de soluções de TI da Universidade. Essa iniciativa tem sido apoiada oficialmente pela alta administração da Universidade. A efetivação de novos servidores que foram contratados por meio de concurso público realizado no final de 2013 foi fundamental para a formação dessa equipe.

Inicialmente, foram realizadas reuniões acerca da formação da equipe, e alguns servidores participaram de um Seminário Nacional sobre contratações de Tecnologia da Informação na Administração Pública, que ocorreu em março de 2014, no qual diversos órgãos públicos participaram compartilhando suas experiências com relação às aquisições de TI. A este seminário foram cinco servidores das áreas administrativa, de planejamento, auditoria interna e da área de TI da Universidade. A partir desse seminário, foi possível compartilhar experiências com outros órgãos públicos, bem como alinhar entendimentos entre os servidores das diferentes áreas da Universidade que participaram deste seminário. Posteriormente, em maio

de 2014, foram realizados treinamentos com os servidores envolvidos no processo, abordando a IN 04, e instrumentalização dos artefatos exigidos pela referida norma.

Após os treinamentos realizados, foram designados integrantes técnicos de cada área da STI para compor a equipe de planejamento das contratações: Redes e Infraestrutura, Sistemas, Suporte e Manutenção, Portais Universitários, Governança de TI e Divisão de Administração. Além dos integrantes técnicos lotados na STI, foram convidados integrantes da Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Planejamento, bem como integrantes da área requisitante de cada projeto de aquisição.

Algumas dificuldades foram encontradas durante a constituição da equipe e instrumentalização do processo de planejamento da contratação, tais como a imaturidade inicial da equipe, que não tinha experiência em aquisições de soluções de TI, e o fato de os integrantes da equipe terem suas atividades funcionais rotineiras que não estavam ligadas às atividades da equipe de contratação, inexistindo a possibilidade de se dedicarem, em tempo integral, aos projetos. O modelo de planejamento de aquisições de soluções de TI atualmente aplicado na UFC considera cada planejamento de contratação como um projeto, que é baseado na execução apenas da fase de planejamento da contratação da IN 04 (BRASIL, 2011a).

Segundo resolução criada para regulamentar as aquisições de soluções de TI na Universidade, a equipe de planejamento da contratação deverá ser constituída por um integrante requisitante, por um integrante técnico e por dois integrantes administrativos. Abaixo, podemos visualizar as atribuições desta equipe, segundo essa resolução:

A equipe de Planejamento da Contratação deverá elaborar e entregar a seguinte documentação: Análise de Viabilidade (até abril); Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação e Análise de Riscos (até maio); O Termo de Referência, a partir da análise de viabilidade, plano de sustentação,

análise de riscos e estratégia da contratação (até dezembro), para que o processo licitatório seja concluído até o ano seguinte (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Esta resolução tem o objetivo de padronizar o fluxo do processo de aquisições de soluções de TI, bem como ser subsídio para futura padronização de soluções na Instituição, através da introdução da cultura do planejamento das aquisições de TI. Esta resolução foi recomendada pelo Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação da UFC (CATI) e regulamenta e disciplina as contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal do Ceará e define os tipos de soluções de TI com observância da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010 (IN04).

Abaixo, pode-se verificar um trecho desta resolução acerca do fluxo de contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) na Universidade Federal do Ceará.

De acordo com esta resolução, em consonância com a IN 04, o Planejamento da Contratação tem início com o envio do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pela unidade requisitante, de outubro a dezembro do ano, corrente para a Pró-Reitoria de Planejamento (PRPL), para que seja feito o processo de planejamento da contratação no ano seguinte e a aquisição no início do ano posterior. A PRPL, ao receber os DOD's, fará a análise de pertinência pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) até fevereiro e os DOD's selecionados serão autorizados para seguir no Planejamento da Contratação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Busca-se, a partir desta resolução, que as aquisições de TI da Universidade estejam em acordo com as normas e exigências estabeleci-

das pelo Ministério do Planejamento e órgãos de controle da Administração Pública.

Os projetos de aquisições em questão variam desde *commodities*, como computadores e impressoras, até soluções mais complexas, como contratações de serviços de Internet para o interior do estado nos novos *campi* que estão sendo implantados, salas de videoconferência e catracas de controle de acesso ao Restaurante Universitário.

Segundo o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), o ciclo de vida de um projeto envolve os seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A iniciação de um projeto de contratação ocorre por meio da oficialização da demanda pela área requisitante. A fase de planejamento de um projeto de contratação envolve atividades de análise e priorização, exclusivamente para identificação dos esforços e dos recursos necessários para a realização do trabalho, não sendo necessária a preocupação com as informações específicas da contratação. Essas especificações e elaboração de artefatos serão tratadas na execução do projeto, como parte do escopo deste (BRASIL, 2011a).

Notadamente existe uma convergência entre alguns artefatos gerados nos projetos de planejamento das contratações da IN 04 com a estrutura de gerenciamento de projetos do MGP SISP. O Documento de Oficialização da Demanda (DOD), a Análise de Viabilidade da Contratação e a Análise de Riscos são os artefatos convergentes em ambas as estruturas.

O *DOD* é o documento que contém o detalhamento da necessidade da Área Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação. É o documento inicial de qualquer projeto, inclusive dos projetos de contratações. A Análise de Viabilidade do Projeto corresponde ao artefato da fase de planejamento da IN 04 Análise de Viabilidade da Contratação, envolvendo estudos que indicam a sua viabilidade. A Planilha de Riscos corresponde ao artefato Análise de Riscos, que contém o detalhamento da análise de riscos realizada pela equipe do projeto. Outros artefatos não listados acima fazem parte do escopo do projeto de contratação, compondo a

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que representa as entregas do projeto (BRASIL, 2011a).

As entregas geradas em um projeto de contratação são os artefatos produzidos na fase de planejamento da contratação da IN 04: Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Análise de Riscos, Estratégia da Contratação e Termo de Referência que será a base para o processo licitatório, sendo o documento do planejamento que fica visível para os licitantes.

A figura 1 apresenta uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) genérica de um projeto de contratação. As entregas geradas no projeto de contratação irão gerar subsídio para a fase de seleção de fornecedores e, conseqüentemente, para um projeto de execução originado a partir de uma licitação. Durante esse projeto de execução, todos os aspectos a serem gerenciados (escopo, tempo, custo, pessoas, aquisições, qualidade, comunicação, riscos, partes interessadas e integração) deverão estar dispostos, de forma clara, para que o Gerente de Projetos da contratada tenha um entendimento correto da solução requisitada e possa entregar o que a Administração realmente precisa.

Inicialmente, os recursos humanos que farão parte de cada projeto são designados de acordo com a área que o projeto abordará. A equipe tem os integrantes fixos e, de acordo com a especificidade da solução a ser licitada, poderão ser envolvidos outros servidores com expertise para tal. O escopo dos projetos é validado em reuniões semanais de acompanhamento, nas quais cada integrante informa à equipe acerca do trabalho que foi desenvolvido até então, bem como compartilha experiências sobre determinadas especificações técnicas das soluções. Os projetos que estão sendo executados são acompanhados por meio de planilha compartilhada na nuvem, em que são atualizados os status dos projetos, quais artefatos estão sendo elaborados e se existe alguma pendência a ser resolvida. Todos os artefatos elaborados são armazenados e compartilhados de forma a subsidiar projetos similares futuramente. As atividades de cada projeto são direcionadas

e definidas durante as reuniões semanais da equipe de contratação. Essas reuniões são uma importante ferramenta de gerenciamento das comunicações utilizada nos projetos de aquisições. Nessas reuniões, são priorizados os proje-

tos de maior importância no momento, são tomadas decisões importantes para o andamento destes, bem como compartilhadas experiências e lições aprendidas.

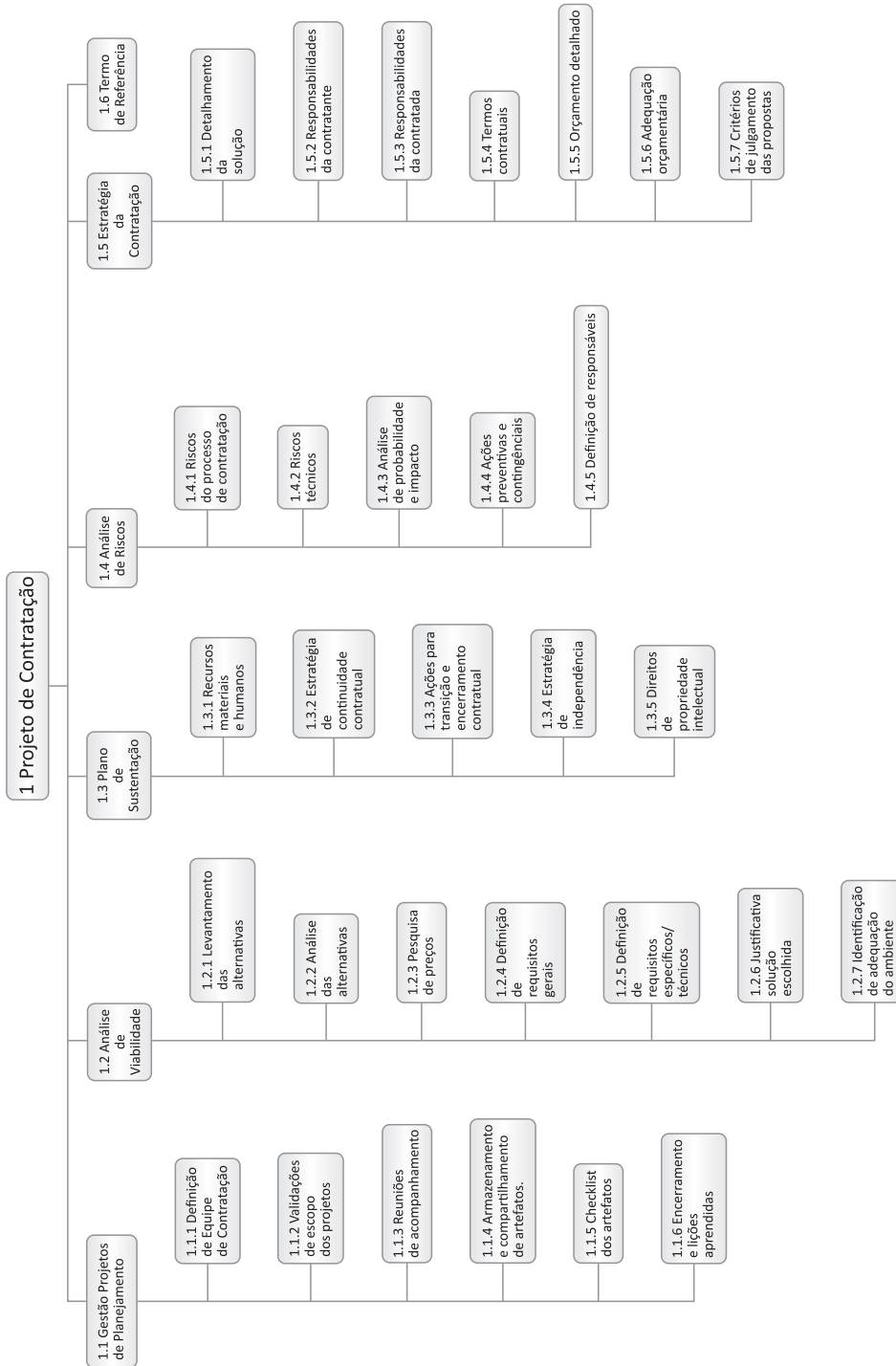


Figura 1 - EAP de um projeto de contratação  
Fonte: elaboração própria.

Com relação às lições aprendidas, iniciou-se processo de documentação destas, que poderão ser consultadas futuramente. A princípio, já existe um documento compartilhado de dúvidas que surgiram ao longo dos projetos. Não há um processo de controle de mudanças formalizado, sendo objeto de melhoria dos futuros projetos um gerenciamento de mudanças para evitar que ocorram mudanças sem uma devida análise dos impactos que estas trarão ao projeto. O encerramento do projeto de planejamento se dá com o encaminhamento do Termo de Referência e demais artefatos e documentos ao setor competente que será responsável pelo processo licitatório para a obtenção do objeto. A qualidade do planejamento é validada pelos integrantes pertencentes à Administração, que possuem um *check-list* apropriado para verificar se todos os artefatos estão de acordo com o exigido.

No que diz respeito ao gerenciamento de aquisições, é de grande importância a existência de profissionais especializados em contratos administrativos, aspectos jurídicos e técnicos na área que se pretende comprar para garantir o sucesso da aquisição. O grupo ainda enfrenta algumas dificuldades nesse sentido, devido à inexperiência em determinadas situações e principalmente com relação às legislações da Administração Pública em processos licitatórios, mas muitas das dúvidas são esclarecidas internamente nos setores administrativos e de licitação da própria UFC, bem como por meio de consultoria do Ministério do Planejamento em contratações de TI e IN 04.

São notórios o avanço e a celeridade das aquisições de TI da Instituição desde que o grupo de planejamento das contratações de TI foi criado, bem como o amadurecimento e o crescimento profissional dos servidores envolvidos nesse processo.

### 4.3 BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A Administração Pública deve prever, orientar e controlar suas necessidades. O planejamento de contratações nos órgãos públicos ajuda a mitigar os riscos, a organizar as priori-

dades e tomada de decisões, promove a redução de custos e os desperdícios, bem como minimizar a dependência da Administração em relação à empresa contratada.

Segundo informações dos próprios participantes da equipe de contratações, gestores envolvidos, e do próprio reitor, a implantação de uma equipe de planejamento das contratações de TI permitiu uma maior eficiência no processo, possibilitando uma maior celeridade nas aquisições. A verificação dessa melhoria só poderá ser confirmada e quantificada após serem levantadas informações de controle desses projetos, tais como quantidade de projetos concluídos, datas de início e fim dos projetos, bem como o tempo total de tramitação dos mesmos. Para que essas informações sejam levantadas, se faz necessário uma melhoria nas ferramentas de controle dos projetos, sendo um ponto de melhoria do processo relatado.

Um grande benefício conquistado foi o estabelecimento de uma nova cultura na Universidade por meio do incentivo ao planejamento para que as unidades prevejam, com antecedência, suas necessidades. Essa cultura de planejamento evita o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como confere uma maior eficiência no que a Universidade se propõe a entregar à sociedade.

Dessa forma, é notável que os projetos de contratação de TI, conduzidos por meio das melhores práticas, têm maior possibilidade de agregar valor ao negócio da organização pública em termos de aumento de benefícios produzidos, ao mesmo tempo em que se obtêm a redução de riscos legais e contratuais e o aumento da integração entre as áreas de TI, de licitação, jurídica e os gestores de negócio (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

## 5 CONCLUSÃO

Buscou-se, neste trabalho, apresentar um relato de experiência abordando como o planejamento das aquisições de soluções de TI é gerenciado na Universidade Federal do Ceará pela coordenação da Secretaria de TI dessa Instituição.

Percebeu-se que a adequada descrição do serviço ou compra pretendida pelo órgão, na fase de planejamento da aquisição, contribui para uma melhor gestão da execução por parte das empresas fornecedoras, ganhadoras da licitação.

A implantação da IN 04 e a visão de cada solução contratada como um projeto deu maior celeridade ao processo de contratações e gerenciamento de aquisições na UFC, além de eficiência no processo, evitando o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

Propõe-se, como trabalho futuro, a construção de uma base histórica de projetos, contendo dados de esforço, prazo, custos, qualidade e lições aprendidas, informando as dificuldades que surgiram para cada contratação específica bem como a forma que os problemas foram solucionados, contribuindo para a melhoria do processo de planejamento de outras contratações de TI na UFC. Além disso, existe a intenção de compartilhar o sucesso da implantação com outros órgãos públicos que estejam passando por dificuldades no planejamento de aquisições de soluções de TI e tenham interesse em adaptar este modelo às suas realidades. Outro trabalho futuro sugerido é uma pesquisa com abordagem quantitativa, com o propósito de quantificar e validar as melhorias percebidas pela Instituição com a estruturação do processo relatado.

## ACQUISITIONS MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY SOLUTIONS IN A FEDERAL UNIVERSITY OF CEARA

### ABSTRACT

The planning of Acquisitions is fundamental in Public Administration since it reduces waste and the unsuccessful projects, specifically in Information Technology. This article presents an experience report showing the results and benefits achieved with the implementation of a formal process of procurement planning of IT solutions in the Information Technology Office (STI) of Federal University of Ceara (UFC). These acquisitions are regulated by the Norma-

tive Instruction 4, which defines guidelines for the IT procurements in the public sector. The IT procurement management currently applied at UFC considers each acquisition planning as a project which should be aligned with the guidelines and the artifacts of the planning phase of NI 4. The implementation of this planning process was possible because of the creation of a team that is responsible for the IT procurement planning in UFC. The comprehension of each acquired solution as a project provided a greater speed and efficiency to procurement planning of IT solutions at UFC, avoiding the waste of human, material and financial resources.

**Keywords:** Procurement Management. Acquisitions in public administration. Acquisitions of information technology solutions. Normative Instruction.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). **Guia de compras públicas sustentáveis para a administração federal**. 2010a. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010 (IN 04)**. 2010b. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010/download>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP SISP)**. Brasília: MP, 2011a. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), 2011. **Orientação para Elaboração do Plano Plurianual 2012-2015**. Brasília: MP, 2011b.

CRUZ, Cláudio Silva da; ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. **Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas**. Brasília: MCTI, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRAMMES, Alexandre. Gerenciamento do escopo em projetos originados por meio de licitação. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-45, set./dez. 2013.

PRADO, Darci dos Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)**. 5th ed. Newton Square, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (Brasil). Resolução nº 1/UFC/CATI, de 20 de agosto de 2014. Regulamenta e disciplina as contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal do Ceará e define os tipos de soluções de TI com observância da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010 (IN 04). Disponível em: <<http://www.sti.ufc.br/govti/comite/documentos-oficiais>

>. Acesso em: 19 jan. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

## BIBLIOGRAFIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRASIL. **Manual de contratação de soluções de tecnologia da informação: versão 2.0**. Brasília: SLTI, 2010c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/manual-de-contratacao-de-solucoes-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação**. Brasília: TCU, 2012. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-deti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-emcontratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em: 13 jan.2015.

## ARTIGOS

**CONCEITO SOBRE ESTRATÉGIA: A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS *VERSUS* A VISÃO DE AUTORES CONSAGRADOS**

## RESUMO

O tema desenvolvido neste trabalho tem como eixo central a comparação entre o conhecimento tácito e o teórico acerca do que seja estratégia, a fim de observar como se dá a evolução ou mudança de pensamento do pesquisado com relação ao que expõem alguns autores consagrados. Para tanto, alunos da disciplina Estratégia Empresarial, do Mestrado Profissional em Administração de uma universidade pública do Ceará foram submetidos, no início da disciplina, a uma avaliação composta por uma questão aberta, por meio da qual deveriam expor suas opiniões a respeito do significado do conceito de estratégia. Ao final da referida disciplina, outra avaliação foi aplicada, contendo a mesma questão aberta, com o intuito de avaliar o grau de conhecimento adquirido sobre os conceitos de estratégia após a apresentação e discussão de textos referentes ao tema. De posse do material coletado, procedeu-se a uma análise de conteúdo, apoiada pelo *software* Sphinx Léxica-V5, a fim de se obterem dados que auxiliassem na interpretação e compreensão das opiniões formuladas pelos alunos. A partir desses dados, pode-se estabelecer um comparativo entre os momentos distintos da coleta dos depoimentos e, assim, observar a evolução ou mudança de pensamento do aluno durante o curso. Ademais, comparam-se, também, as definições apresentadas com aquelas expostas por alguns autores consagrados na literatura especializada (conhecimento teórico), caracterizando-se, assim, como uma pesquisa exploratória, bibliográfico-documental e qualitativa. Como resultado, percebeu-se, uma preferência dos alunos pelas escolas prescritivas nos dois momentos, com ênfase na escola de planejamento.

**Palavras-chave:** Conceito de estratégia. Estratégia. Estratégia empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia começou a fazer parte do vocabulário das empresas em meados dos anos 50, devido ao aumento da velocidade das mudanças e da complexidade dos ambientes competitivos nos quais estavam inseridas, associando-se o termo

**Mário José Azevedo****azevedo.marioj@gmail.com**

Mestre em administração e controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Professor do Centro Universitário Christus. Fortaleza - CE - BR

**Elnivan Moreira de Souza****elnivan@hotmail.com**

Doutorando em Administração pela Universidade de Fortaleza. Coordenador de pesquisa e monitoria e professor do Centro Universitário Christus. Fortaleza - CE - BR

**José de Paula Barros Neto****barrosneto@gercon.ufc.br**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Titular da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE - BR



estratégia à forma com a qual as organizações se relacionam com seu ambiente.

Em evolução, a partir da década de 1980, o conceito de estratégia passou por uma extensa revisão da qual emergiu o conceito de administração estratégica, em substituição à predominância do uso do termo planejamento estratégico (ANSOFF, 1965; ANSOFF; McDONNEL, 1993). Associado a evolução conceitual de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) promovem uma revisão de grande volume de literatura da qual emergem dez abordagens distintas, a maioria das quais se refletindo na prática gerencial e com uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

Vale ressaltar, entretanto, que o termo estratégia ainda hoje é frequentemente usado com certo grau de coloquialismo, significando algumas vezes, um plano, um método para conseguir algo; outras vezes, é entendida como um jeito de ser, ou mesmo uma forma de pensar, tanto que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 16) lembram, com relação à palavra estratégia, que “hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente.”

Assim, o tema desenvolvido neste trabalho tem como eixo central a comparação entre o conhecimento tácito e o teórico acerca do que seja estratégia, a fim de observar como se dá a evolução ou mudança de pensamento do pesquisado com relação ao que expõem alguns autores consagrados. Justifica-se como um trabalho desafiador e de contribuição acadêmica relevante na medida em que oferece resultados, apurados por meio do *software* especializado em análise de conteúdo, de uma confrontação das definições dadas por alunos em nível de mestrado com o posicionamento de autores renomados, além de medir a influência das discussões teóricas na mudança de pensamento dos alunos. Pouco se conhece a respeito do pensamento de profissionais sobre o conceito de estratégia e o confronto deste conhecimento com conceitos consagrados na literatura.

Diante dessas considerações teóricas, o presente trabalho estabelece, como problema de pesquisa, a percepção do conceito de estratégia em pe-

ríodos distintos, antes e após a disciplina, mediante auxílio de autores consagrados da área. Tem, como questão de partida: qual o entendimento de profissionais sobre o conceito de estratégia?

Após esta introdução, o artigo traz um referencial teórico abordando o campo da estratégia. Apresenta os procedimentos metodológicos que deram suporte a sua execução, caracterizando-o como um estudo exploratório, apoiado por uma pesquisa qualitativa, na qual lança-se mão do *software* Sphinx Léxica V-5, tendo, como fonte de evidência, as definições apresentadas por alunos antes e depois de se submeterem à disciplina Estratégia Empresarial, do Mestrado Profissional em Administração, bem como as definições apresentadas por autores consagrados. Por fim, através de vários quadros, faz-se comparações, análises e discussões das evidências obtidas, apresentando as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 ESTRATÉGIA

Estratégia empresarial é o padrão de decisões que determina e revela objetivos, propósito ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver (ANDREWS, 2001).

De outro modo, um dos conceitos mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia enfatiza-a como sendo o caminho escolhido pela organização para o atingimento de seus objetivos.

Assim, toda organização busca o alcance de determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo. Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização no sentido do aproveitamento das oportunidades existentes no ambiente externo (CORDEIRO, 2005).

Talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais exigente do ponto de vista da inteligência humana do que o desenvolvimento de estratégias. Na prática, esse processo está associado à busca do domínio do conhecimento sobre o negócio e os recursos da

empresa, em seu ambiente operacional e institucional (CARVALHO; LAURINDO, 2003). Muito provavelmente por esse motivo, o conceito de estratégia venha sendo amplamente discutido na literatura pertinente, sem que, até hoje, se tenha chegado a uma definição universalmente aceita.

A ideia de estratégia nasceu das campanhas militares e seu entendimento sofreu alterações ao longo do tempo, percorrendo uma longa trajetória até os dias de hoje. Ressalte-se que o conceito de estratégia comporta várias aborda-

gens e permanece em constante evolução, tanto na área militar como na área de negócios, na qual surgiu em torno de 1950, através de Von Neumann e Morgenstern, no contexto de sua famosa teoria dos jogos, florescendo nos anos de 1960/80 (ANSOFF, 1965; CARVALHO; LAURINDO, 2003).

A literatura acadêmica, por sua vez, é rica em se tratando de definições e significados para a palavra estratégia. O Quadro 1 traz algumas definições de autores consagrados.

DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	AUTORES CONSAGRADOS
Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e obtenção de recursos para atingir esses objetivos.	(CHANDLER, 1962).
O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno ao longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada.	(SLOAN, 1963).
Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	(ANSOFF, 1965)
Estratégia competitiva são as ações ofensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	(PORTER, 1986).
Estratégia é uma força mediadora entre organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	(MINTZBERG, 1987).
O padrão de decisão em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais diretrizes e planos para atingir essas metas, e define a amplitude dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser, a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que pretende proporcionar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades .	(ANDREWS, 2001)

Quadro 1 - Definições de estratégia

Fonte: adaptado de Marietto et al. (2006).

A partir de uma perspectiva mais ampla sobre o pensamento estratégico empresarial, da revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos - dez escolas de pensamento - surgidos em estágios diferentes do desenvolvimento da administração, cada um tendo uma perspectiva única, focalizando um aspecto importante do processo de formulação de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O Quadro 2 traz um resumo dessas escolas, com seus respectivos processos de formulação e característica. Estão, genericamente, agrupadas em função de sua característica: prescritiva, descritiva ou uma combinação de ambas.

NOME DA ESCOLA	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICA
Design Planejamento Posicionamento	Concepção Formal Analítico	Prescritiva - a estratégia deve ser como um receituário, passível de ser repetidamente usado
Empreendedora Cognitiva Aprendizado Poder Cultural Ambiental	Visionário Mental Emergente Negociação Coletivo Reativo	Descritiva - a estratégia não deve ser uma receita, mas, sim, auxiliar na formação do julgamento e da intuição
Configuração	Transformação	Combina as características anteriores

Quadro 2 - As escolas de pensamento estratégico

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Assim, a palavra estratégia, para não mencionar dez escolas tão diferentes a seu respeito, requer, em particular, cinco definições. A primeira delas, apresenta estratégia como um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro (estratégia pretendida). A segunda explicita estratégia como um padrão, isto é, comportamento consistente ao longo do tempo (estratégia realizada).

No tocante a essas duas definições, a

Figura 1 mostra que as intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas; as não realizadas, de estratégias irrealizadas. Existem, ainda, as estratégias emergentes, onde um padrão realizado não era expressamente pretendido. Nesse caso, foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

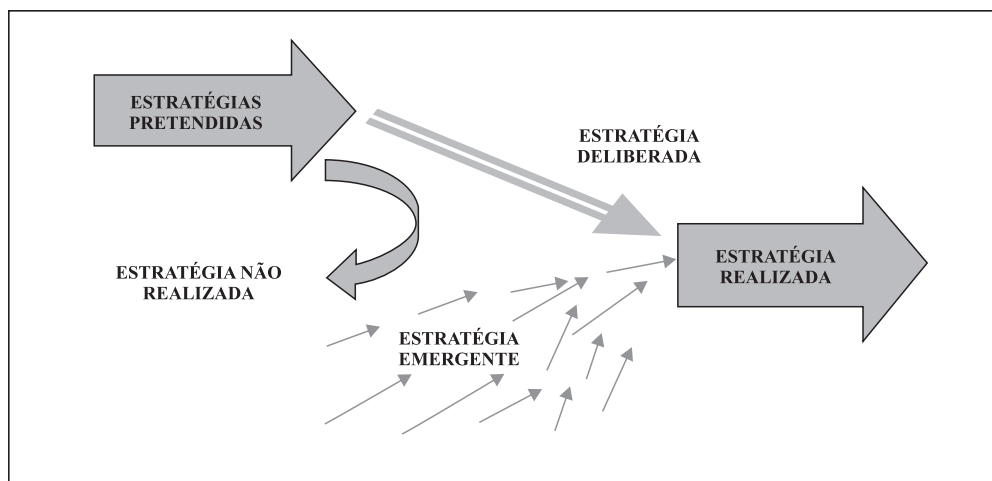


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 19).

Como lembra Toscani e Steiner Neto (2007), formulação e implementação de estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criati-

vas e eficazes, onde o pensamento não deve se desconectar da ação. Dessa forma, durante a implementação das estratégias deliberadas, surgem estratégias emergentes que são fruto das relações

da organização com o ambiente. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não à implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada (pretendida).

A terceira definição enuncia que estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados; e a quarta definição, expõe que estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por último, ainda há uma quinta definição, dando conta da estratégia como um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## 2.1 AS DEZ ESCOLAS

Dadas as cinco definições (os cinco P's da estratégia), faz-se, a seguir, uma breve análise de cada uma das dez escolas de pensamento.

### 2.1.1 Escola do design

Apresenta a estratégia como um processo de concepção. Seus autores mais influentes são Selznick (1957), Chandler (1962) e Andrews (1965). Representa a visão mais influente do processo de formação estratégica, cujos conceitos-chave embasam cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Carvalho e Laurindo (2003, p. 14), “foi o pensamento dominante nos anos 1960 e começo dos anos 1970.”

Dando ênfase às avaliações das situações interna e externa, essa escola propõe um modelo, conhecido por SWOT, de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre capacidades internas - avaliando pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) - e possibilidades externas - refletidas pelas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Referido modelo é peça central da maior parte dos livros-texto a despeito do desenvol-

vimento e do crescimento em várias direções da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Na verdade, trata-se de um ajuste entre forças e fraquezas presentes no âmbito interno à organização, e entre ameaças e oportunidades que fazem parte do meio externo.

Além desses fatores, o modelo básico dessa escola mostra dois outros considerados importantes na formação da estratégia: um, sobre os valores gerenciais (crenças e preferências daqueles que lideram a organização); e outro, com respeito às responsabilidades sociais - especificamente a ética da sociedade na qual a organização opera, pelo menos como ela é interpretada por seus executivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Algumas premissas básicas sustentam essa escola:

- a) a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
- b) a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal (essa pessoa é o estrategista);
- c) o modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- d) as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual; e) o processo de *design* está completo quando as estratégias parecerem plenamente formuladas como perspectiva;
- e) essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples;
- f) somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas (LEARNED et al., 1965 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Pelo exposto, percebe-se, claramente, que essa escola prima por um processo de pensamento humano rigidamente controlado pelo executivo principal, que é o estrategista da organização, trabalhando um modelo simples,

específico e individualizado de formulação da estratégia, no qual é oferecido pouco espaço para as estratégias emergentes, separando-se, nitidamente, formulação de implementação.

Como crítica à escola do *design*, a despeito de suas contribuições ao desenvolver importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e fornecer a noção central subjacente à grande parte da prescrição no campo da administração estratégica, destacam-se: o perigo de se estreitar a perspectiva de uma organização ao colocá-la em um nicho; e o fato de se negar a importância do desenvolvimento incremental, da estratégia emergente, da influência da estrutura existente sobre a estratégia, da plena participação de outros atores além do executivo principal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 2.1.2 Escola de Planejamento

Apresenta a estratégia como um processo formal. Seu surgimento se deu ao mesmo tempo em que o da escola do *design*, sendo Ansoff (1965) seu livro mais influente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Carvalho e Laurindo (2003) reportam-se a essa escola dizendo que ela teve seu apogeu nos anos setenta do século passado, decaindo de importância a partir da década seguinte. Entretanto, vale ressaltar, trata-se ainda hoje de uma importante escola de pensamento estratégico.

A maior parte dos modelos básicos de planejamento estratégico, dentre as centenas existentes, se reduz às mesmas idéias básicas que envolvem o modelo SWOT dividido em etapas claramente delineadas e articuladas, dando-se especial atenção à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Assim, todo o processo se inicia a partir do estabelecimento de objetivos, verificando-se, em seguida, as condições internas e externas, para, posteriormente, se avaliar as estratégias e escolher uma delas, que será decomposta em subestratégias a serem implementadas, obedecendo-se a uma programação das várias

etapas. Uma síntese das premissas da escola de planejamento:

- a) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, em etapas distintas, delineadas por *checklists* e apoiada por técnicas;
- b) a responsabilidade por todo o processo é, em princípio, do executivo principal, muito embora, na prática, a responsabilidade pela execução seja dos planejadores;
- c) as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Como crítica, não ao planejamento, mas ao planejamento estratégico, como se a estratégia pudesse ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 64) assim se posicionam: “nenhuma elaboração jamais fará com que procedimentos formais possam prever descontinuidades, informar gerentes distanciados, criar novas estratégias. Assim o planejamento, ao contrário de prover novas estratégias, não pode prosseguir sem sua existência prévia.”

### 2.1.3 Escola do Posicionamento

O ano de 1980 representou um divisor de águas, com a publicação do livro de Porter (1980). Essa obra, aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, e dá sustentação à terceira escola de pensamento estratégico. Recebe o nome de escola de posicionamento, possui característica prescritiva, e encara a estratégia como um processo analítico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Carvalho e Laurindo (2003) ensinam que essa escola, na qual o estrategista é, sobretudo, um analista, baseia-se na ideia de que a estratégia pode ser reduzida a algumas posições genéricas identificáveis através da análise da situação da indústria.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 69), “a noção de que a estratégia precede a estrutura também foi mantida nesta escola. Mas outra forma de ‘estrutura’, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional.”

Percebe-se que, para essa corrente de pensamento, a formulação da estratégia deve ser precedida de um profundo exame do setor (ambiente externo) em que se insere a empresa.

Para obter lucro econômico superior, uma empresa deve ter posição superior em um setor que gera retorno médio ou uma posição média em um setor que gera retorno superior, sendo que posição superior em um setor superior é raro e especialmente rentável (DRANOVE; MARCIANO, 2007).

Vale salientar, ainda, que tanto a atratividade do setor quanto a posição competitiva podem ser modeladas por determinada empresa, o que torna desafiante e excitante a escolha da estratégia competitiva, já que esta não só responde ao meio ambiente, mas, também, tenta modelar esse meio ambiente em favor de uma empresa (PORTER, 1989).

Ou seja, o que mais importa na formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma determinada empresa ao seu meio ambiente, cujo aspecto principal é o setor ou setores onde ela compete.

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que, em conjunto, determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Essas cinco forças são:

- a) ameaças de novos entrantes;
- b) poder de negociação dos compradores;
- c) ameaça de produtos/serviços substitutos;
- d) poder de negociação dos fornecedores e;
- e) a rivalidade entre as empresas existentes.

Assim, a estratégia competitiva visa a en-

contrar uma posição dentro de um determinado setor em que a companhia melhor se defenda contra estas forças competitivas ou seja influenciada por elas a seu favor (PORTER, 1986).

Portanto, diagnosticadas as forças presentes em um setor, o próximo passo seria a empresa mapear seus pontos fortes e fracos em relação a esse mesmo setor.

Importa lembrar aqui, de acordo com Zilber et al. (2006), que alguns autores incluem uma sexta força, representada pelos demais *stakeholders* (governo, empregados, comunidade local, credores que não os fornecedores, associações de classe, grupos com interesses especiais e acionistas) que também concorrem pela rentabilidade da indústria.

Em sentido mais amplo, três estratégias genéricas podem ser utilizadas por uma empresa, de forma isolada ou combinadas, com o intuito de criar uma posição defensável a longo prazo e superar seus concorrentes. São elas:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação e;
- c) enfoque (PORTER, 1986, 1989).

Porter (1989) também introduz o conceito de cadeia de valor, instrumento básico para o exame sistemático das atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem.

Algumas críticas à escola de posicionamento:

- a) o foco é estreito, orientado para o econômico e, em especial, para o quantificável, em detrimento do social, político, ou mesmo do econômico não-quantificável;
- b) o contexto também é estreito, inclinando-se para situações onde o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial para manipulação política mais pronunciado;
- c) o processo – a mensagem da escola de posicionamento não é ir lá fora e aprender, mas ficar nos escritórios e calcular;
- d) a própria estratégia tende a ter um foco estreito nessa escola, pois é vista como uma posição genérica, não uma perspectiva única.

Há de se considerar, porém, que a escola de posicionamento trouxe uma importante contribuição à administração estratégica, abrindo enormes possibilidades em termos de pesquisas, agregando um poderoso conjunto de conceitos à prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Percebe-se que Porter (1986, 1989) centra toda a sua abordagem na análise do ambiente externo à organização. Entretanto, conforme cita Popadiuk (2007), outra abordagem, focada no ambiente interno, conhecida com *Resource Based View*–RBV (Wernerfelt, 1984), estabelece que os recursos, competências e capacidades de uma organização são os fatores fundamentais para um posicionamento superior ao dos concorrentes. Nessa perspectiva, os recursos tangíveis e intangíveis devem ser objeto de gerenciamento, de modo a proporcionar à organização um desempenho competitivo, preferencialmente, superior ao da concorrência.

Ou seja, as abordagens da organização industrial (ênfase nos fatores externos) e da visão baseada em recursos (ênfase nos aspectos internos) se configuram em duas linhas básicas de referência para o desenvolvimento de pesquisas em estratégia, principalmente com foco na identificação dos fatores que influenciam o desempenho da organização (GONÇALVES; DIAS; MUNIZ, 2008).

#### 2.1.4 Escola empreendedora

Concluídas as três escolas prescritivas, inicia-se, pela escola empreendedora, o estudo daquelas caracterizadas como descritivas.

Ocupando uma posição intermediária entre as prescritivas e as descritivas, adota uma visão não totalmente diversa daquela que caracteriza a escola do *design*, e encara a formação de estratégia como um processo visionário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Carvalho e Laurindo (2003, p. 14), essa escola “[...] foca o processo no principal executivo da empresa [...]. Contudo, de maneira bastante diversa, fundamenta o processo na intuição criativa de um líder visionário e na

sua capacidade de controlar a implementação de suas idéias.”

O conceito central da escola empreendedora é a visão - uma representação mental, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder - acerca da estratégia. É uma inspiração, um senso daquilo que precisa ser feito, e tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano totalmente articulado em palavras e números. Tal fato enseja flexibilidade, possibilidades de adaptações por parte do líder às suas próprias experiências. Assim, a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada (em suas linhas amplas e seu senso de direção) e emergente (em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Um breve resumo, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), das premissas subjacentes à escola empreendedora:

- a) a estratégia existe, como perspectiva (senso de direção em longo prazo, visão de futuro da organização), na mente do líder;
- b) processo semiconsciente de formulação da estratégia ancorado na experiência e na intuição do líder, concebido ou não por ele;
- c) o líder promove a visão e mantém controle pessoal de sua implementação;
- d) a visão estratégica é maleável e, portanto, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente;
- e) a organização é igualmente maleável – uma estrutura simples, sensível às diretrizes do líder;
- f) a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho – um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A despeito de que em algumas situações (pequenas empresas ou empresas recentemente criadas, por exemplo) faz-se necessária uma liderança vigorosa, personalizada, percebe-se, como crítica a essa linha de pensamento estratégico, algumas deficiências sérias, ressal-

tando-se, dentre elas, o fato de que a estratégia é inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo sem que se possa dizer muito sobre qual é o processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 2.1.5 Escola Cognitiva

A escola cognitiva adota a formação da estratégia como um processo mental, cujo trabalho, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é entender o que significa estratégia na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, a psicologia cognitiva. Caracteriza-se muito mais pelo seu potencial do que pela sua contribuição.

Tendo surgido nos anos oitenta do século passado, continua, ainda hoje, em desenvolvimento, baseando-se no modo como a realidade é percebida. Mais recentemente, seu foco está direcionado para uma abordagem mais subjetiva, interpretativa ou construtivista do processo de formulação da estratégia (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Ou seja, essa escola pretende desvendar o processo mental de criação das estratégias ao analisar a sua formação na cabeça do estrategista.

A escola cognitiva, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), encontra-se ainda no estágio de evolução sobre formação de estratégia. Suas premissas são:

- a) a formação da estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista;
- b) as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que moldam a maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
- c) de acordo com a ala 'objetiva' dessa escola, essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou, de acordo com a ala 'subjetiva', são apenas interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido;

- d) como conceito, as estratégias são difíceis de serem realizadas, ficando, quando realizadas, abaixo do ponto ótimo e, subseqüentemente, tornando-se difíceis de serem mudadas quando não mais são viáveis.

Como crítica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam que a administração estratégica ainda precisa ganhar o suficiente da psicologia cognitiva, ou de outra forma, a psicologia cognitiva ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial como se formam os conceitos na mente do estrategista.

### 2.1.6 Escola de aprendizado

Encara a formação da estratégia como um processo emergente, sugerindo que, diante da complexidade do mundo da estratégia, os estrategistas aprendem ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para essa escola, a estratégia é um processo que emerge na organização como um todo, a partir de seus membros, de modo individual ou coletivamente.

Para Carvalho e Laurindo (2003), essa escola desenvolve-se em paralelo a outras, assumindo, de certa forma, uma posição desafiadora à escola dominante em cada momento da história. Possuindo uma visão incremental do processo de implantação da estratégia, entende que os estrategistas podem estar presentes em qualquer parte da organização não se admitindo uma separação entre a formulação e implementação da estratégia.

Assim, nasce, com essa escola, um debate, acerca de quem é realmente o arquiteto da estratégia; onde, na organização, ocorre de fato a formação de estratégia; até que ponto o processo é realmente deliberado e consciente; e se existe de fato, e é sagrada, a separação entre formulação e implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) inferem as seguintes premissas da escola de aprendizado:



- a) a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado, levando a que a formação da estratégia assuma a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, onde, no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis;
- b) em geral, é o sistema coletivo - inclusive o líder – que aprende;
- c) esse aprendizado ocorre de forma emergente através de um comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;
- d) a liderança não preconcebe estratégias deliberadas, mas gerencia o processo de aprendizado estratégico, através do qual novas estratégias emergem;
- e) as estratégias aparecem, inicialmente, como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

Como crítica a essa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam os perigos de se ir ao extremo oposto – desintegração da estratégia – face à inexistência de estratégia (muitas organizações sofrem por falta de uma estratégia claramente articulada), estratégia perdida (excesso de ênfase na aprendizagem pode servir para minar uma estratégia coerente e perfeitamente viável), ou estratégia errada (aprender de modo incremental pode também estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis e muito menos pretendeu implementar).

### 2.1.7 Escola do poder

A escola de poder prega a formulação da estratégia como um processo de negociação, onde a palavra poder é utilizada com o intuito de descrever o exercício da influência além daquela puramente econômica.

Segundo Carvalho e Laurindo (2003), essa escola, que não se classifica entre as maio-

res, enxerga o poder, em uma abordagem micro, sendo disputado internamente nas organizações, através de um processo de natureza política que envolve negociação, persuasão e barganhas. Já em uma abordagem macro, vê a organização como uma entidade que usa seu poder a fim de estabelecer parcerias, *joint ventures* ou outros inter-relacionamentos para negociar estratégias coletivas que sejam de seu interesse.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) postulam as seguintes premissas para essa escola:

- a) a formação da estratégia é moldada por poder e política;
- b) as estratégias tendem a ser emergentes, assumindo mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- c) o poder micro vê a formação de estratégia como a interação entre interesses estreitos e coalizões inconstantes e;
- d) o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.

Como crítica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) lembram que, embora seja verdade que a dimensão política pode ter um papel positivo nas organizações, ela também pode ser a fonte de muito desperdício e distorção. Ou seja, a formação da estratégia deve envolver poder, mas não somente, de modo a não se desprezar o papel de forças integradoras, tais como liderança e cultura, que tende a ser desprezado por essa escola, assim como a noção em si de estratégia.

### 2.1.8 Escola cultural

Assume a formação da estratégia como um processo coletivo e, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 194), “preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.”

Essa escola considera a estratégia como um processo social, baseado na cultura, tratando dos interesses comuns e da integração. Na maior parte dos seus textos, trata da influência

da cultura como inibidora de mudanças estratégicas mais significativas (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Suas principais premissas são:

- a) a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b) as crenças são adquiridas por meio de um processo de aculturação ou socialização em grande parte tácito e não verbal;
- c) as origens e explicações dessas crenças podem permanecer obscuras, ou seja, os membros da organização podem descrever apenas parcialmente aquelas que sustentam sua cultura;
- d) a estratégia é do tipo perspectiva/deliberada, enraizada em intenções coletivas e;
- e) a cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Como crítica, falta a essa escola clareza conceitual, possibilitando desencorajar mudanças necessárias, favorecendo a administração da consistência, a permanência nos trilhos, a ênfase na tradição e no consenso, além de caracterizar as mudanças como sendo complexas e difíceis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 2.1.9 Escola ambiental

Encara a estratégia como um processo reativo, considerando o conjunto de forças fora da organização (ambiente externo) não um fator, mas o ator (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Busca-se, nessa escola:

[...] entender quais os graus de liberdade da empresa para se movimentar dentro de seu ambiente, bem como quais são as demandas deste meio ambiente. Incluem-se aqui a chamada Teoria da Contingência (que estuda quais as respostas esperadas das empresas

de determinadas condições ambientais) e Teoria Institucional (que estuda as pressões institucionais enfrentadas pelas organizações). (CARVALHO; LAURINDO, 2003, p. 15).

Suas principais premissas, à luz do que diz Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), são:

- a) o ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia;
- b) as organizações devem responder ao conjunto de forças que compõe o ambiente;
- c) a liderança é um elemento passivo na leitura do ambiente e na garantia de uma adaptação adequada por parte da organização;
- d) as organizações acabam assumindo posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis, e morrem.

Como crítica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) assinalam que, ao modo da teoria contingencial - pelo menos para fins de administração estratégica, essa escola dimensiona o ambiente de forma muito abstrata, vaga e agregada, quando a estratégia tem a ver com a seleção de posições específicas.

### 2.1.10 Escola de configuração

O terceiro e último grupo de escolas de pensamento estratégico contém apenas uma que, na realidade, combina ideias defendidas pelas demais. Denomina-se escola de configuração, e percebe a estratégia como um processo de transformação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Há dois aspectos nessa escola que se complementam mutuamente, um mais acadêmico e outro mais profissional, com nuances de consultoria. O primeiro aspecto, mais descritivo, entende a empresa como uma configuração para cada situação, integrando as diferentes visões de cada escola, todas passíveis de serem usadas, conforme o caso. O segundo espec-

to mais prescritivo, vê as mudanças como transformações dramáticas de um estado par outro. (CARVALHO; LAURINDO, 2003, p. 15).

Suas premissas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), são:

- a) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita segundo algum tipo de configuração estável de suas características: para um determinado período de tempo, ela adota uma estrutura adequada a um tipo de contexto, o que faz com que ela assuma certos comportamentos que, por sua vez, originam um particular conjunto de estratégias;
- b) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação;
- c) estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar no tempo em seqüências padronizadas;
- d) a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, reconhecer periodicamente a necessidade de transformação, gerenciando esse processo de ruptura sem destruir a organização;
- e) a geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, cada um em seu próprio tempo e contexto;
- f) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado a sua situação.

A crítica mais aguda à escola de configuração vem de Donaldson (1996 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 251),

quando diz que “as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar”.

Além das escolas relacionadas anteriormente, outras correntes de pensamento estratégico estão ganhando evidência. Focalizam a implementação em vez da formulação (separação essa mais de caráter didático). São elas: Balanced Scorecard (BSC); (KAPLAN; NORTON, 1997); Administração por Autocontrole (DRUCKER, 1975); Destruição Criativa (FOSTER; KAPLAN, 2001); Modelos de Ruptura ou “Disruptivos” (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000), dando mostras de que o pensamento estratégico está em permanente evolução (HURST, 2001 apud CARVALHO; LAURINDO, 2003).

### 3 METODOLOGIA

Tratando-se de uma pesquisa que objetiva conhecer melhor o pensamento profissional a respeito do conceito de estratégia, o estudo em questão caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratório e, quanto aos procedimentos de coleta, como bibliográfico-documental e de campo (GONSALVES, 2007). Utilizou-se, como instrumento de coleta, de um questionário contendo uma questão aberta, por meio da qual os alunos da disciplina Estratégia Empresarial do Mestrado Profissional de universidade pública cearense deveriam expor suas opiniões a respeito do significado do conceito de estratégia, baseados em leituras anteriormente feitas e em suas experiências profissionais e pessoais. O referido questionário foi aplicado no início e no final do curso, obtendo-se, assim, dois grupos de avaliações que foram posteriormente confrontadas. Comparam-se, também, as definições apresentadas pelos alunos com aquelas expostas por alguns autores consagrados na literatura especializada (conhecimento teórico).

A disciplina, ministrada para 21 (vinte e um alunos) teve, como objetivo, a obtenção de um embasamento conceitual-crítico a respeito do conhecimento sobre estratégia empresarial, de forma a subsidiar o desenvolvimento dos

trabalhos relativos ao mestrado em administração, e tratou dos seguintes assuntos: conceituação sobre estratégia, visão baseada em recursos, vantagem competitiva, processo decisório, alianças estratégicas e estratégias funcionais, além de abordar exemplos práticos de trabalhos com estratégia.

Com relação à natureza dos dados, foi escolhido o método de pesquisa qualitativa - embora tenham sido utilizados gráficos para demonstrar a contagem das palavras, um procedimento comum ao se utilizar análise de conteúdo - com intuito de compreender melhor o problema estudado, já que possibilita identificar ou antecipar oportunidades e problemas de forma bem mais pontual e precisa a partir da exploração de um dado completamente espontâneo (FREITAS, 2004; GONSALVES, 2007).

Com o auxílio do *software* Sphinx Léxica-V5, as respostas dos alunos, antes e depois da disciplina, bem como as definições dadas por autores consagrados foram catalogadas e avaliadas

pelos participantes deste trabalho em rodadas sucessivas de discussões até se chegar a um consenso, classificando-se essas definições segundo as premissas de cada escola de pensamento apresentadas no referencial teórico, com foco apontado para a característica que mais se sobressaiu. Por fim, efetuou-se também uma análise do léxico das definições apresentadas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O gráfico 1 apresenta uma classificação da opinião dos estudantes, segundo as escolas, no início da disciplina. Percebe-se uma maior concentração na escola do planejamento, com 39,13%, seguida da escola do design, com 36,96%. Em terceiro lugar aparece a escola do posicionamento, com um índice de 10,87%, bem inferior àqueles das duas escolas mais votadas e próximas ao da escola empreendedora que alcançou 8,79%. Por último, aparecem as escolas cultural e ambiental, cada uma com 2,17%.

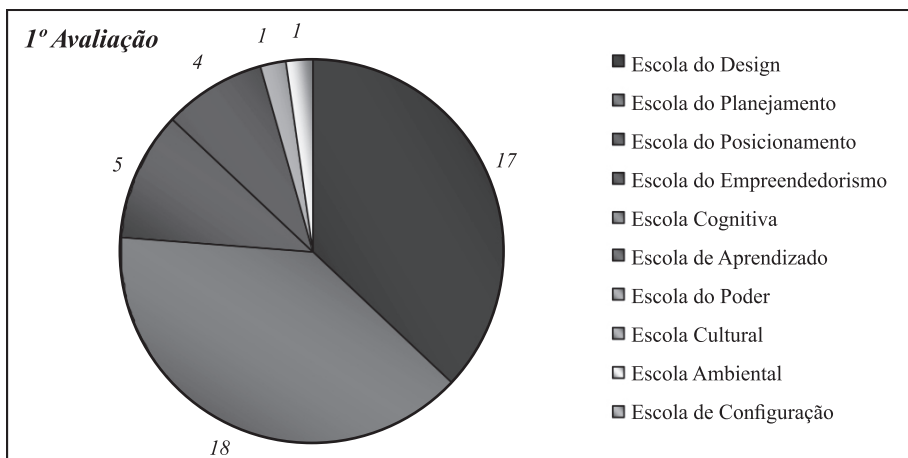


Gráfico 1 - Classificação das definições dos alunos no início da disciplina

Fonte: dados da pesquisa (2009).

Não foram citadas as escolas cognitivas, o aprendizado, o poder e a configuração. Isso mostra que as definições apresentadas no início do curso se dirigem mais para as escolas prescritivas, principalmente a de planejamento, indicando a associação que popularmente se faz entre estratégia e planejamento. Percebe-se, também, a forte influência da escola do planejamento no

pensamento estratégico, em particular, na formação básica dos profissionais. Entre as escolas descritivas, a que mais se sobressaiu foi a empreendedora, seguida pela cultural e ambiental, ambas com valores quase inexpressíveis.

O Gráfico 2 apresenta a classificação da opinião dos estudantes, segundo as escolas, desta vez ao final da disciplina. Esta distribui-

ção já mostra uma maior diversificação das opiniões, mas os resultados ainda apontam para uma maioria da escola do planejamento, com 29,79%, apesar de uma queda em torno de 10 p.p. Observa-se um crescimento significativo, em torno de 13 p.p., da escola empreendedora, que alcançou 21,28%. As escolas do design, que caiu significativamente (quase 20 p.p.), e do posicionamento, que subiu em torno de 7 p.p., alcançaram, cada uma, 17,02%. Entre as descritivas, a escola do poder, não citada antes,

surge com 8,51%; a ambiental consegue dobrar seu índice, alcançando 4,26%, e a do aprendizado, também não citada antes, atinge 2,13%. Não foram citadas as escolas cognitiva, cultural (antes citada) e de configuração. Por fim, é visível a evolução da diversificação conceitual por parte dos alunos ao final da disciplina ministrada, uma vez que surgem escolas que não foram citadas na primeira avaliação, indicando um aumento da abrangência do conceito de estratégia dos participantes.

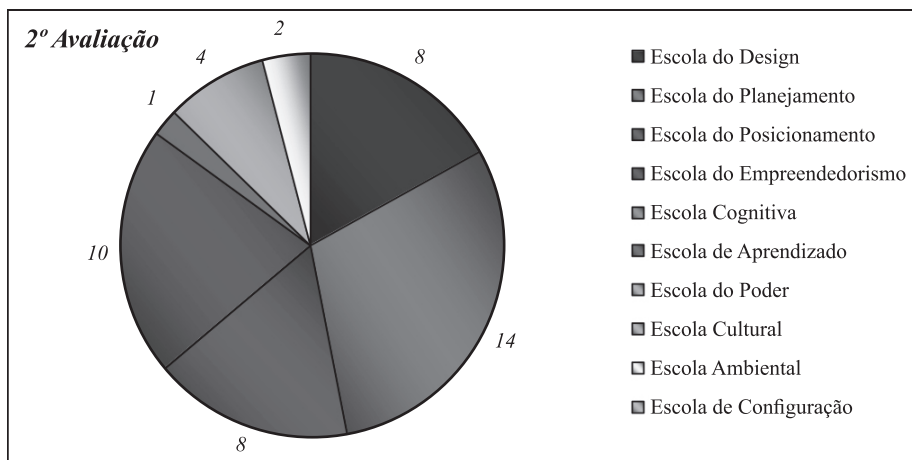


Gráfico 2 - Classificação das definições dos alunos ao final da disciplina  
 Fonte: dados da pesquisa (2009).

O Gráfico 3 apresenta uma classificação das definições dadas pelos autores renomados.

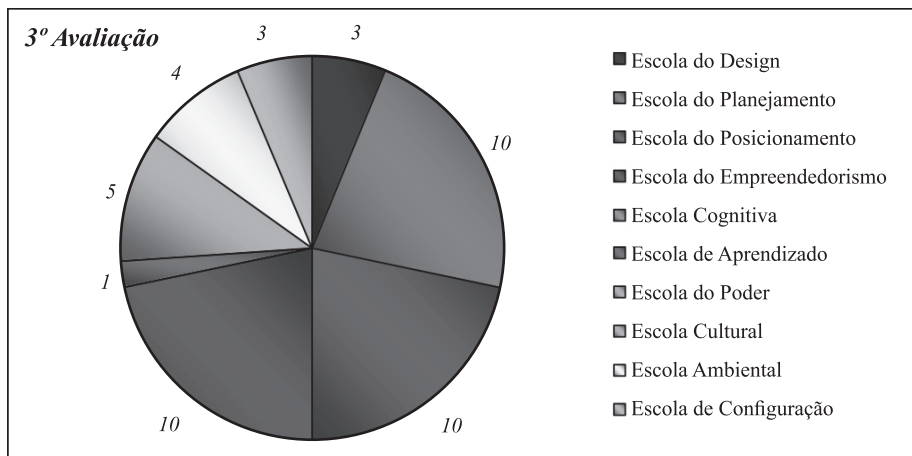


Gráfico 3 - Classificação das definições dos autores consagrados  
 Fonte: dados da pesquisa (2009).

Os resultados são: planejamento, posicionamento e empreendedora, com 21,74%; poder,

com 10,87%; ambiental, com 8,70%; design e configuração, com 6,52%; e aprendizado, com 2,17%. Não foram citadas as escolas cognitivas - como em nenhuma das vezes anteriores, o que vem a confirmar que esta escola se caracteriza muito mais pela sua potencialidade do que pela sua contribuição, o que vai ao encontro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) - e cultural. Nota-se novamente uma queda do índice relativo à escola do planejamento (8 p.p. comparado com a classificação anterior), e um pequeno acréscimo do escore alcançado pela escola do posicionamento (pouco mais de 4 p.p.).

Quanto à análise léxica, as 5 palavras mais utilizadas, excluída a palavra estratégia, constam do Quadro 3:

1ª Avaliação		2ª Avaliação		Definições dos Autores Consagrados	
Planejamento/planejar/plano(s)	34	Empresa(s)	17	Objetivo(s)	16
Objetivo(s)	29	Organização(ões)	12	Empresa(s)	12
Organização(ões)	23	Objetivo(s)	09	Envolve(ver)	08
Atingir/atingimento	16	Mercados(s)	08	Ação(ões)	07
Forma(s)	13	Competitiva(s)	06	Atingir	07

Quadro 3 - Classificação das definições dos alunos ao final da disciplina  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

Na primeira avaliação, percebe-se maior participação das palavras planejamento, planejar, plano, objetivo e organização, características da escola do planejamento, o que vem a confirmar a predominância desta escola na primeira avaliação. Já na segunda avaliação, surgem palavras como “mercado” e “competitiva”, indicando a presença das escolas do posicionamento e empreendedora. Com relação às definições dos autores consagrados, as palavras mais citadas são “objetivo” e “empresa”, o que mostra que os conceitos de estratégia apresentados estão mais focados, muito embora não se distanciem das demais (e.x.: as palavras “objetivo”, “atingir” e “empresa” também foram citados nas avaliações dos alunos).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou, numa primeira etapa, a comparação do conhecimento de

profissionais em dois momentos, antes e depois de se submeterem a uma disciplina de estratégia empresarial. Numa segunda etapa, confrontou-se o conhecimento desses profissionais com aqueles apresentados por alguns autores renomados da área de estratégia, os quais estão relacionados no Quadro 1.

Percebeu-se, na primeira avaliação, uma preferência dos alunos pelas escolas prescritivas, com ênfase na escola do planejamento. Esse fato talvez explique a penetração no mercado do artefato planejamento estratégico, proveniente da já referida escola do planejamento.

Já na segunda avaliação, ficou patente a evolução da diversificação conceitual das defini-

ções apresentadas ao final da disciplina ministrada. Percebe-se, também, que a classificação das definições dos autores não difere tanto daquela apresentada pelos alunos (na segunda avaliação), se aproximando, inclusive, de um ponto de vista muito mais prescritivo do que descritivo.

Como trabalhos futuros, sugere-se o aprofundamento das análises, inclusive por meio do *software* Sphinx Léxica-V5.

## STRATEGY CONCEPT: PROFESSIONAL PERCEPTION VERSUS CONSECRATED AUTHORS' VISION

### ABSTRACT

The theme developed in this work is centered on the comparison between tacit knowledge and the theory about what strategy is, in order to observe the evolution or change of thought

of the research in relation to what some reputed authors expose. Therefore, Corporate Strategy students of an Professional Master Business Administration Course at a public university of Ceará were submitted to an evaluation at the beginning of the course, consisting of an open question, by which they should present their opinions about the significance of the concept of strategy, having as a base readings previously made as well as their professional and personal experiences (tacit knowledge). At the end of that discipline, another evaluation was applied, containing the same open question, in order to assess the level of knowledge acquired in the strategy concepts after the presentation and discussion of texts on the topic at hand. Once in possession of the material collected, a content analysis was carried out, supported by the software Sphinx Lexical-V5 in order to obtain data that would help in the interpretation and understanding of the views expressed by the students. From these data, a comparison between the different times of the collection of testimonies can be established and thus observe the evolution or change of mind of the student during the course. Moreover, there may also be a comparison between the definitions presented and the ones which were exposed by some authors established in the literature (theoretical knowledge), which characterizes them as an exploratory, bibliographical-documental and qualitative research with emphasis on planning.

**Keywords:** Concept of strategy. Corporate strategy. Strategy.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Dow Jones-Irwin Homewood, 1965.
- \_\_\_\_\_. O que é estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 590.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the Challenge of Disruptive Innovation. **Harvard Business Review**, United States, v. 78, n. 2, p. 66-76, 2000.
- CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico: estudos multicaseiros em empresas paraenses de médio porte**. 2005. 299 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.
- DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. v. 1.
- FREITAS, H. Técnica inovadora para análise de dados qualitativos. In: SBSI-SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, UFRGS, UNISINOS, UCS, 2004. p. 205-212.
- FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them**. New York: Doubleday, 2001.
- GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. T.; MUNIZ,

- R. M. Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 287-311, abr./jun. 2008.
- GONSALVES, E. P. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MARIETTO, M. et al. Teoria do caos: uma contribuição para formação de estratégias. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- POPADIUK, S. Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior? In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston: Row Peterson, 1957.
- TOSCANI, C. V.; STEINER NETO, P. J. A formulação de estratégias empresariais em ambientes com alianças estratégicas: o caso do centro vivo sob a ótica de Whittington. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. 1 CD-ROM.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, United Kingdom, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June, 1984.
- ZILBER, M. A. et al. Estratégia competitiva: um estudo da indústria do alumínio. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.



## ARTIGOS

# ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA E SUAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS: ESTUDO DESCRITIVO PÓS-IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

## RESUMO

No cenário de internacionalização das economias, o advento das modernas formas de gestão suscita a adoção de novos modelos institucionais que estimulem a competitividade das empresas brasileiras. Entre essas mudanças, tem-se a privatização do setor elétrico e a emergência do modelo de gestão por terceirização com a finalidade de promover a redução de custos, economia de recursos e descentralização de atividades. A partir dessa temática, delineia-se como objetivo analisar o alinhamento estratégico entre empresas terceirizadas e uma concessionária de distribuição de energia elétrica por meio de indicadores de desempenho. Para tanto, utiliza-se de pesquisa descritiva mediante base de dados secundária, na qual constam informações provenientes de pesquisa de monitoramento de indicadores de 12 empresas terceirizadas de uma distribuidora de energia elétrica, além das informações da pesquisa de clima de 1800 colaboradores. Os principais resultados evidenciam melhoria do negócio das empresas terceirizadas e da distribuidora, sobretudo, pelo fato do modelo de avaliação implantado promover maior aproximação entre contratante e contratadas o que permite melhor sincronismo no alinhamento estratégico dessas empresas.

**Jamilly da Silva Pinheiro**  
**jamillypi@gmail.com**  
*Especialização em Gestão  
Estratégica pela UECE -  
Fortaleza - CE - BR*

**Airton Filho Nascimento da Costa**  
**airtonflh@gmail.com**  
*Bacharelado em Administração  
pelo Centro Universitário  
Christus - Fortaleza - CE - BR*

**Menno Rutger Weersma**  
**mweersma@hotmail.com**  
*Mestrando em Administração  
e Controladoria pela  
Universidade Federal do Ceará  
- Fortaleza - CE - BR*

**Laodicéia Amorim Weersma**  
**laoweersma@gmail.com**  
*Doutoranda em Gestão e  
Inovação pela Universidade  
de Coimbra - Portugal.  
laoweersma@gmail.com*

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Terceirização. Setor elétrico.

## 1 INTRODUÇÃO

A última década do século XX foi marcada por diversas mudanças no Brasil, em que, de um lado, a internacionalização impulsionou a abertura da economia e, de outro, a Constituição de 1988 estabeleceu um novo marco institucional. Nesse contexto, tem-se a implementação de modelos de gestão que têm como finalidade estimular a competitividade das empresas e o enfrentamento das novas condições impostas pelo mercado nacional. Entre essas mudanças de gestão, destacam-se a reestruturação produtiva e a privatização associada com a terceirização de grande parte das atividades do setor elétrico brasileiro.

Segundo Druck e Borges (2002) apud Costa (2012), reestruturação produtiva é entendida como um conjunto de mudanças na produção e no trabalho, por meio da tecnologia e da implementação de novos processos de gestão e organização do trabalho. D'Araújo (2009) e Giosa (2007) definem a privatização como o processo de venda de uma empresa ou instituição do setor público para a iniciativa privada na qual esta repassa algumas atividades para terceiros. A partir daí, tende a ser estabelecida uma relação de parceria, passando a organização a concentrar-se no *core business* do negócio em que atua.

Os autores ainda reafirmam que a terceirização enquadra-se em um modelo de gestão que prevê a redução de custos, economia de recursos e descentralização de atividades. Dessa maneira, uma das exigências estabelecidas pelas empresas contratantes junto às empresas contratadas é de que essas atinjam os níveis de qualidade, de credibilidade e de segurança que permitam a obtenção de eficiência e eficácia na execução dos trabalhos. Nessa perspectiva, a privatização torna-se uma das melhores alternativas para viabilizar ganhos de vantagem competitiva e volume de mercado.

Sob essa perspectiva, entende-se que a diminuição de custos, a otimização de recursos e a descentralização de atividades estão diretamente relacionados à Gestão Estratégica por Resultados (GPR) que, por sua vez, é reflexo do alinhamento estratégico da empresa. Luftman (2000) apud Vreuls e Joia (2012) define alinhamento estratégico como uma série de atividades executadas coordenadamente pelos gestores de uma empresa com o objetivo de alcançar metas por meio da coordenação de várias áreas funcionais. Assim, o objetivo deste artigo é analisar o alinhamento estratégico entre uma concessionária de distribuidora de energia elétrica e suas empresas terceirizadas a partir da gestão de indicadores de desempenho.

Para tanto, utiliza-se de pesquisa descritiva mediante base de dados secundária, na qual constam informações provenientes de pesquisa de monitoramento de indicadores de 12 empre-

sas terceirizadas de uma distribuidora de energia elétrica, além das informações da pesquisa de clima de 1800 colaboradores. A pesquisa primária foi aplicada nos anos de 2013 e 2014 para avaliar o nível de alinhamento estratégico em prestadoras de serviços e a empresa contratante por meio do modelo de indicadores de desempenho compatível com a proposta Barreto (2005).

No campo dos estudos estratégicos, a gestão por indicadores encontra no presente trabalho uma relevante contribuição. Por fazer parte de uma realidade de mudança, a terceirização possui particularidades que ainda não foram objeto de estudo, devendo ser analisadas do ponto de vista acadêmico, a fim de que seja construída a relação com as áreas da gestão já existentes, podendo-se destacar estratégia, o marketing e a gestão de pessoas no contexto terceirizado. Do ponto de vista de método, este estudo constitui-se a partir da modelagem de Barreto (2005) que, uma vez aplicado, torna-se objeto de estudo para que sejam denotadas contribuições no ambiente de empresas do setor elétrico. Já em termos práticos, há as melhorias na prestação de serviços, sobretudo quanto à segurança e a disponibilidade do fornecimento elétrico, impactando na satisfação do consumidor e na otimização das exigências contratuais que possibilitem melhorias para os envolvidos, no caso, fornecedora, contratadas e clientes.

Ademais, o artigo contempla além dessa introdução, outras sete seções. Nas seções dois, três e quatro discorre-se acerca do arcabouço teórico que embasa o estudo. Em seguida, tem-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. A partir daí, então, são apresentados os resultados da parte empírica do trabalho e, finalmente, são delineadas as conclusões.

## 2 BASES DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma prática de gestão estratégica que vem evoluindo gradativamente, passando de uma situação de mera transferência de atividades operacionais e de pouca importância, para uma situação de integração entre a empresa contratante e a contratada, na

qual se estabelece um relacionamento de parceria permitindo o alinhamento dos objetivos e o alcance dos resultados esperados.

Para Marcelino (2007), terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, em que se tem uma relação em que o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outros. Além disso, de acordo com Barreto (2005), embora se considere a concessão como um contrato *intuitu personae*, a lei admite a contratação de terceiros para a execução de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço concedido.

Valença e Barbosa (2002) argumentam que há três propósitos básicos pelos quais as organizações decidem terceirizar: o primeiro deles seria a diluição dos custos diretos e indiretos das atividades desempenhadas; em segundo, a elevação do nível de eficiência dessas atividades, por sua execução terceirizada e, por fim, a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas por meio do contrato firmado.

Corroborando, Miranda (2011) e Giosa (2007) argumentam que a contratação de empresas especializadas em atividades específicas vem sendo praticada por empresas que buscam gerar melhores resultados. Nesse sentido, para a organização alcançar esses objetivos, a empresa contratante deve estimular o alinhamento da visão e da estratégia das contratadas. Segundo os mesmos autores, a empresa contratante deve ter um bom relacionamento, com base em parceria e na confiança, em que a contratada possui autonomia para tomar suas decisões operacionais, mantendo, entretanto, uma troca de informações contínua com a contratante.

A escolha das empresas que prestarão o serviço é uma etapa importante e deve ser feita com base em elementos não apenas financeiros. Valença e Barbosa (2002) chamam a atenção para o fato de que, para se trabalhar com culturas organizacionais diferentes, uma das empresas, ou ambas, tem que adaptar-se, efetuando ajustes, a partir de entendimentos acerca

de suas diferenças culturais. No entendimento desses autores, é possível inferir que a terceirização poderá trazer mudanças para a cultura das empresas, o que pode colocar, ou não, a sobrevivência e o aperfeiçoamento organizacional em risco, tudo isto a depender da forma como seja conduzida a implantação do modelo terceirizado.

Dessa forma, Kardec (2002) orienta que, para que o instrumento da terceirização seja capaz de gerar resultados positivos, quatro pontos precisam ser observados:

- a) ter sua atividade bem definida;
- b) estar tecnologicamente atualizada;
- c) dispor de ferramentas e equipamentos adequados e;
- d) dispor de recursos humanos e processos.

A partir dessa escolha, tem-se o primeiro passo para uma gestão por indicadores alinhada à estratégia da contratante e uma contratação capaz de gerar melhores resultados.

Não obstante, apesar de a terceirização gerar em linhas gerais bons resultados para a empresa contratada esse, como qualquer outro modelo de gestão, tende a apresentar vantagens e desvantagens. Acerca do assunto, Giosa (2007) argumenta que a prática da terceirização influencia diretamente nos resultados operacionais da empresa, contribuindo para o aumento da produtividade, eficiência e lucratividade. Entretanto, quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica, tal postura pode implicar em desvantagens ao longo de processo.

A partir desse entendimento, o autor apresenta uma série de itens que se caracterizam como vantagens e desvantagens competitivas proporcionadas pela prática da terceirização, conforme exposto no Quadro 1.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Menor custo e tendência a maior lucratividade; Especialização dos serviços; Competitividade; Busca da Qualidade; Controle adequado; Aprimoramento do sistema de custeio; Diminuição do desperdício; Agilidade das decisões; Esforço de treinamento e desenvolvimento de pessoal; Valorização dos talentos humanos.	Desconhecimento da Alta Administração; Resistência e conservadorismo; Dificuldade de se encontrar o parceiro ideal; Risco de coordenação dos contratos; Falta de parâmetros de custos internos; Custo de demissões; Conflitos com os Sindicatos; Desconhecimento da legislação trabalhista.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização  
Fonte: adaptado de Giosa (2007, p. 85).

No Quadro I, são confrontados os elementos principais que devem ser avaliados em detalhes em caso de uma decisão por terceirizar um processo, empresa ou setor. Entre as vantagens evidenciadas, destaque-se o menor custo, o controle adequado e a agilidade nas decisões e, por outro lado, o custo de demissões, o conflito com sindicatos e o risco na coordenação dos contratos surgem como fatores desfavoráveis a esse modelo de gestão. Nessa perspec-

tiva, a terceirização exige um plano prévio e uma constituição contratual bem definida, uma vez que essas desvantagens desfoam o núcleo central das atividades da organização, tornando sem sentido o efeito de terceirizar.

Os autores Guimarães e Carvalho (2012) trazem essa perspectiva em termos de riscos e benefícios a que estão submetidas as empresas que adotam o processo de terceirização, conforme Quadro 2.

<b>Riscos</b>	<b>Benefícios</b>
Perda de controle e flexibilidade; Dependência do fornecedor; Problemas de comunicação; Perda de reputação; Exposição à violação de conformidade; Custos “escondidos”; Problemas de rotação e qualidade; Descontinuidade/inconsistência do serviço;	Foco nas competências centrais e distintivas; Acesso a especialistas; Redução de custos; Adaptabilidade a necessidades internas; Capacidade de inovação; Menor volatilidade no investimento tecnológico; Resposta a aumento de volume e capacidade; Melhor serviço ao utente;

Quadro 2 - Riscos e benefícios da terceirização  
Fonte: Guimarães e Carvalho (2012, p. 1181).

Guimarães e Carvalho (2012) desenvolvem a perspectiva de riscos e benefícios, sintetizada no Quadro 2, em que a capacidade de inovação, o acesso a especialistas e possibilidade de foco nas competências centrais do negócio elevam o nível de importância da terceirização para as atividades da organização, desde que haja comunicação efetiva entre contratante e fornecedora, continuidade no fornecimento

dos serviços e boa manutenção da imagem da empresa por parte da contratada - a quem esta representa, elementos que devem ser tratados previamente nos acordos técnicos e contratuais.

Em se tratando dos benefícios, é importante considerar que esses tendem a implicar alavancagem de desempenho o que gera resultados superiores para as empresas contratantes. Há de se notar, ainda, que esses argumentos vão

de encontro às proposições de Giosa (2007) acerca de fatores que determinam o êxito da terceirização; vale destacar para este estudo, a importância dada pela empresa contratante de garantir um alinhamento estratégico com as empresas contratadas. Uma vez conseguida esta sincronia estratégica, muitas dificuldades na gestão e nos resultados são superadas e a parceria pode resultar em um excelente negócio, como será visto adiante.

### 3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A gestão estratégica tem-se tornado uma das características das empresas bem-sucedidas em seus negócios, independente do setor de atuação ou do tipo de negócio. Nessa busca contínua pela melhoria, é importante destacar a importância da delimitação das metas a serem concretizados pelas organizações tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a gestão estratégica torna-se desafiadora por buscar ir além do estabelecimento das metas organizacionais e conduzindo a empresa de forma mais assertiva dentro do complexo dinamismo e das mudanças rápidas do ambiente externo.

Kaplan e Norton (2006) e Rezende (2009) alertam para o fato de que dois terços das organizações por eles estudadas não criam, ou criam deficientemente, um forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos e de tecnologia da informação, causando perda na eficiência dos investimentos, uma vez que estes, por si só, não seriam capazes de colocar a estratégia em ação.

Para Cavalcanti (2007), a Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistêmica e continuada. O autor reafirma que sua finalidade está ligada à avaliação da situação, elaboração de projetos de mudanças estratégicas e acompanhamento e gerenciamento da implementação dessas melhorias. Em outras palavras, tem-se uma forma de gerir toda a organização, com foco em ações estratégicas por suas diversas áreas, de maneira coordenada.

Corroborando esta ideia, Campos (2005)

complementa que para se atuar com Gestão Estratégica, faz-se necessário uma apuração de todos os processos e a real situação da empresa. A partir da montagem desse panorama organizacional, é possível desenvolverem-se ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva. Esse caráter de temporalidade contínua configura uma característica importante para a manutenção de um patamar de qualidade dos produtos, serviços e processos da empresa, evitando dispersões.

Beer e Eisenstat (1996) apud Cummings e Worley (2015) argumentam que o Alinhamento Estratégico e a Contratualização de Desempenho (Acordo para Objetivos e Resultados) referem-se à complexidade e interdependência de um sistema aberto. Nesses tipos de sistemas, diversos elementos interagem entre si e o meio externo, destacando-se os formais, como tecnologia, estratégia e estrutura, - e os informais, como as pessoas, líderes e valores. Assim, conforme os autores é indispensável avaliar o sistema organizacional aberto como um todo, e não somente departamentos ou setores, identificando e alinhando as variáveis externas e internas, formais e informais que influenciam nos processos existentes na organização.

Ainda na perspectiva de sistema aberto, reafirma-se que a orientação da empresa para e pela estratégia remete à necessidade de maiores níveis de efetividade e alinhamento entre os mecanismos de gestão estratégica adotados e os setores da organização. Ao mesmo tempo, requer a adoção de sistemáticas de gerenciamento do desempenho capazes de integrar, por meio do enfoque de perspectivas múltiplas, as expectativas e interesses dos *stakeholders*. (REZENDE, 2009).

Na evolução deste raciocínio, Kaplan e Norton (2000) citam a expressão *administração estratégica* defendendo o alinhamento de recursos organizacionais, processos e posicionamento estratégicos. Para este mesmo autor, inicialmente os recursos organizacionais seriam aproximados de seus processos críticos e,

na sequência, os dois anteriores com o posicionamento estratégico.

Conforme afirma Lodi (1974) apud Hourneaux Junior, Ruiz e Corrêa (2005, p. 5), “a administração por objetivos (APO) é um método de planejamento e controle administrativo, baseado na premissa de que, para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde pretende chegar”. Dias et al. (2013) reafirmam que a APO foi proposta inicialmente nos trabalhos de Peter Drucker, que concebeu a ideia de que uma empresa deveria ter um grupo especial determinando suas estratégias e fixando os objetivos. Esse movimento prevê que os administradores devem identificar, em conjunto, metas, e definir responsabilidades baseadas nos objetivos organizacionais. (DIAS et al., 2013).

Assim, diante do surgimento da APO, os objetivos passaram a ser definidos com a participação dos colaboradores, com a implicação de que tanto os colaboradores quanto os gerentes seriam avaliados em seu desempenho no cumprimento desses referidos objetivos. Nesses termos, Kwasnicka (2006) corrobora que essa descentralização das decisões conduz à fixação de objetivos para cada área-chave, o que leva à centralização de controles voltada para os objetivos gerais das empresas.

(2010) acrescenta que a APO é um estilo exigente e compensador de administração de empresas. Os gerentes e subordinados, em conjunto, nessas definições de metas comuns, especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados. A partir do que é definido, estabelecem-se as medidas e os indicadores como guias para a verificação do desempenho do indivíduo e sua contribuição em relação ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Ademais, é interessante observar que a APO enfatiza a quantificação e a mensuração para monitorar/controlar se os resultados ou objetivos atingidos são compatíveis com os objetivos planejados anteriormente. Para Kaplan e Norton (2006), a mensuração e o controle constituem as maiores dificuldades para sua implantação. Segundo os autores, a adoção de um sistema conju-

gado de indicadores e medidas é a solução para obter o equilíbrio dos objetivos organizacionais em um conjunto harmonioso e sistêmico.

#### 4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009) descrevem que, no contexto atual, a avaliação de desempenho tem-se tornado instrumento fundamental na gestão das organizações frente ao ambiente de mudanças e à competitividade em que as empresas estão inseridas. Os autores Machado Márcia, Machado Márcio e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como: bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. (NASCIMENTO, BORTOLUZZI E DUTRA, 2009).

Assim, a avaliação é influenciada principalmente pelos objetivos e as metas da empresa, as quais se refletem no exercício do controle e estão correlacionados com as fases de execução e planejamento das atividades da empresa. Dessa forma, o efetivo acompanhamento do desempenho organizacional requer a adoção de um conjunto de parâmetros que traduzam os objetivos em valores mensuráveis. Em sentido amplo e denotativo, Rossetti e Andrade (2012) definem indicadores de desempenho como dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou os resultados.

Segundo Oliveira (2008), um indicador de desempenho constitui-se em um parâmetro e um critério de avaliação previamente estabelecido, que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa. Essas considerações ganham destaque em um ambiente competitivo, em que o executivo requer significativamente melhores condições e medidas para definir e dirigir as estratégias e o desempenho das organizações, conforme reafirmam Krugman e Obstfeld (2007).

Nesse sentido, uma empresa necessita de instrumentos que possam, de um lado, indicar seu desempenho e, de outro, de indicadores que possam gerar informações para que avalie sua posição diante do mercado e diante dela mesma. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 7), “o que é medido é conseguido”. Os autores afirmam que os sistemas de mensuração exercem forte influência sobre o comportamento de gerentes e empregados, e que a utilização tão somente de indicadores tradicionais de desempenho financeiro torna-se obsoleta diante da realidade dinâmica dos mercados contemporâneos.

Os autores Machado Márcia, Machado Márcio e Holanda (2007) apud Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009) reafirmam que medição do desempenho tem como objetivo maior ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, instrumento que é dependente de uma série de variáveis, como: bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. Dessa forma, a avaliação será influenciada principalmente pelos objetivos e pelas metas da empresa que se refletem no exercício do controle, sendo correlacionados com as fases de planejamento e execução das atividades da empresa.

Sem medidas de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos suficientemente consistentes para:

- a) comunicar aos colaboradores as expectativas de desempenho da organização;
- b) saber o que está acontecendo em cada área da organização;
- c) identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, a fim de eliminá-los ou fazer sua revisão;
- d) fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstrem desempenho aquém do planejado; (v) identificar os aspectos que apresentem melhor desempenho e;
- e) tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes e que possam ser justificadas. (DUTRA, 2003)

Para Machado, Machado e Holanda (2007), os indicadores de desempenho passam a ter um papel central nas organizações para o processo de tomada de decisões, sendo influenciados, principalmente, pelos objetivos e pelas metas das organizações. Assim, uma característica que deve ser levada em consideração está relacionada com a equivalência dos indicadores, já que esses devem respeitar os demais objetivos organizacionais. Segundo os autores, os indicadores necessitam de três componentes básicos para serem construídos a fim de que possam viabilizar o monitoramento do desempenho organizacional.

Neste sentido, os autores definem:

- a) índice - valor numérico do indicador (relação matemática) em um determinado momento;
- b) referencial comparativo - índice arbitrado (atribuído) ou convencionado para o indicador;
- c) meta - índice arbitrado para o indicador a ser alcançado em um determinado período de tempo.

Corroborando com o exposto, destacam-se os argumentos de Petri (2005), nos quais os componentes básicos de um indicador não dizem o que fazer para melhorar, mas oferecem relações numéricas que refletem uma situação atual proporcionando informações que permitam um alinhamento efetivo na organização. Oliveira (2010) descreve os principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, conforme o Quadro 3, a seguir:

Perspectiva	Indicador	Características
Financeira	% Crescimento da receita	Mede o percentual da receita no período atual dividido pelo total da receita do período anterior.
	% Margem bruta	Mede o equilíbrio entre a receita e a despesa da empresa analisada.
	% Geração de Caixa	Mede o equilíbrio entre valores a receber e as contas a pagar, bem como a velocidade do fluxo de caixa.
	Liquidez corrente	Mede a capacidade da empresa em saldar seus compromissos.
Clientes	% Fidelidade	Mede a base de clientes que é regular na empresa analisada.
	% Imagem	Mede o percentual de entrevistados que têm uma visão positiva da empresa.
	% Manifestações dos clientes	Mede o percentual de entrevistados que têm visão positiva da empresa.
	% Conquista de novos clientes	Mede o número de novos clientes por segmento de mercado.
Processos	% Conformidade dos serviços em relação ao padrão	Mede o percentual de serviços dispensados na qualidade estabelecida.
	% Eficiência Operacional	Mede o percentual utilizado da capacidade de atendimento instalada.
	% Desperdício	Mede o percentual de horas de retrabalho em relação ao total de horas programadas.
	% Conformidade do processo crítico	Mede o número de não conformidades do processo que é crítico na busca de resultados efetivos.
Aprendizado	% Aceitação de novos serviços	Mede o percentual de serviços realizados em relação ao previsto.
	% Conformidade de procesos	Mede quantidade de não conformidades em relação aos processos estabelecidos.
	% Receita obtida por novos serviços	Mede o percentual da receita obtida com novos serviços lançados.
	% Geração de ideias	Mede ideias aproveitadas em relação às geradas.

Quadro 3 - Principais indicadores de desempenho utilizados nas organizações

Fonte: adaptado de Oliveira (2010, p. 214-217).

Portanto, ao considerar a gestão dos indicadores como instrumento facilitador da Administração Estratégica por Resultados, é cabível analisar o alinhamento estratégico entre empresas terceirizadas e uma distribuidora de energia elétrica a partir da gestão de indicadores de desempenho, constituindo, portanto, o objeto de estudo da parte empírica deste artigo.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho contempla uma pesquisa

descritiva, cuja fase empírica é orientada por uma base de dados secundária, em que constam informações provenientes de pesquisa de monitoramento de indicadores de 12 empresas terceirizadas de uma distribuidora de energia elétrica, além das informações da pesquisa de clima de 1800 colaboradores. A pesquisa primária foi aplicada nos anos de 2013 e 2014 para avaliar o nível de alinhamento estratégico em prestadoras de serviços e a empresa contratante por meio do modelo de indicadores de desempenho compatível com a proposta. Barreto (2005)



A Distribuidora de Energia Elétrica - DEE é uma grande empresa de sociedade de capital aberto. Possui aproximadamente 31 milhões de clientes distribuídos por 184 municípios, conta com 1.200 colaboradores próprios e aproximadamente 5.000 colaboradores distribuídos em 45 empresas terceirizadas. As atividades executadas pelas empresas terceirizadas estão diretamente ligadas tanto à atividade-meio quanto à atividade-fim da DEE. O critério de seleção dos dados na pesquisa secundária compreendeu empresas com maior complexidade no grau de atividade e empresas com maior quantidade de funcionários.

Nesse contexto torna-se imperativa a necessidade de alinhar os objetivos das contratadas aos da contratante com foco na melhoria contínua e na geração de valor. Barreto (2005) identificou cinco dimensões que interagem intrinsecamente no ramo de distribuição e operacionalização da energia elétrica; a Figura 1 representa essa relação dinâmica de perspectiva de causa e efeito.

Analisando estas perspectivas, é possível visualizar os elementos do *Balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (2004), complementados por um aspecto essencial a esse ramo de atividade, o qual foi identificado por aquele autor como relacionamento com os fornecedores de serviço. Sob essa ótica, no levantamento aplicado às empresas terceirizadas, Barreto (2005) propôs o modelo de avaliação por indicadores que foi adaptado para utilização na DEE.

O referido modelo baseia-se na seleção de objetivos ligados diretamente à estratégia da empresa, a partir do qual são elencados indicadores. Por fim, os executivos de média e alta gestão avaliam as metas aceitáveis para cada um desses indicadores, o que pode variar conforme cada organização. Por fim, é utilizada uma técnica denominada Método de Mudge, para definir o percentual de participação de cada indicador e objetivo na formação da nota final da empresa.

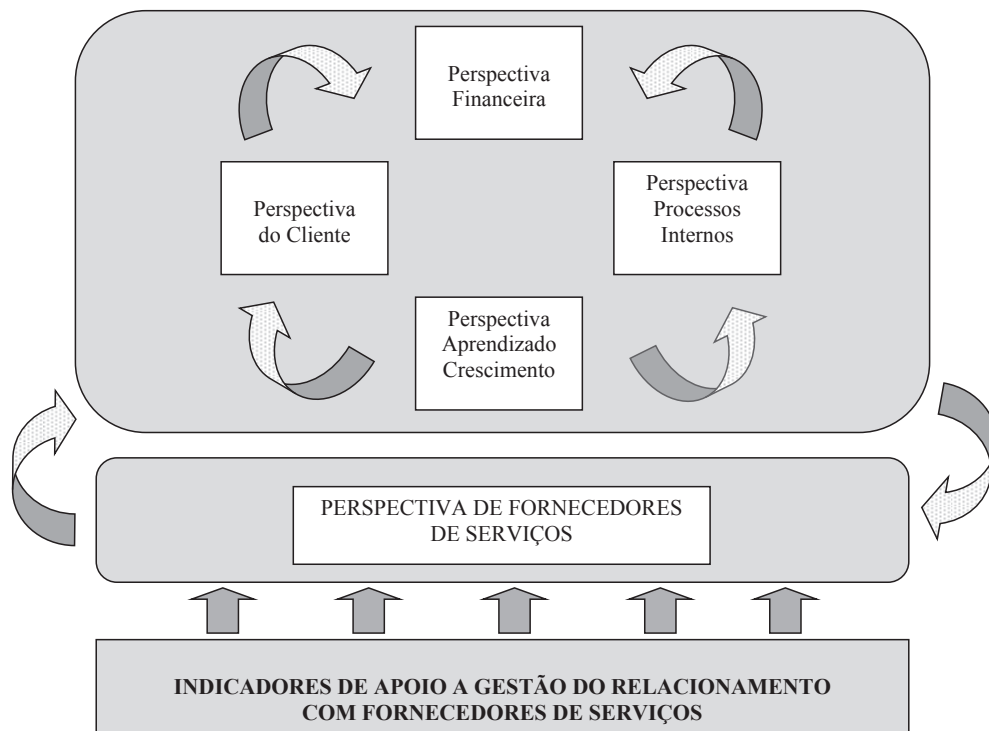


Figura 1 - Integração de estratégia de Fornecedores de Serviços e sua Contratante.  
Fonte: adaptado de Barreto (2005, p.42)

Para a realização deste trabalho, foram utilizadas informações coletadas entre os anos de 2013 e 2014. A partir do processamento das informações disponibilizadas pela organização, foram consideradas cinco dimensões de avaliação nas empresas terceirizadas e seus resultados esperados, a saber:

- a) melhorar a qualificação e satisfação dos colaboradores;
- b) reduzir os índices de acidentabilidade no trabalho;

- c) melhorar a gestão das parceiras;
- d) melhorar a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços contratados e;
- e) implementar a gestão com responsabilidade socioambiental.

Acrescente-se que, a cada objetivo foram atribuídos de um a cinco indicadores de desempenho. O Quadro 4 exemplifica a estrutura metodológica de maneira geral, com objetivos, indicadores e dados percentuais de cada indicador para a nota final:

EMPRESA:		Empresa 28				
PERÍODO:		INPAR_2013.3				
TIPO:		SEM RISCO NA ATIVIDADE				
DESAFIO	INDICADOR	PESO	VALOR OBTIDO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO FINAL	TOTAL P/ DESAFIO
1. Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores	1.1. Clima Laboral	12%	80,80%	8,0	9,60	Obtido
	1.2. Valores	5%	8,29	8,3	4,15	
	1.3. Rotatividade	3%	20,4%	8,00	2,40	21,15
	1.4. Avaliação do conhecimento	5%	90,0%	10,00	5,00	25
2. Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho	2.1. Taxa de Frequência (Tf)	7,5%	0	10	7,50	Obtido
	2.2. Multa por Desconformidade	7,5%	0%	10	7,50	
	2.3. IPAL	0,0%	0,00	10,00	0,00	20,00
	2.4. Plano Anual de Segurança	5%	FOI ENTREGUE	10,00	5,00	20
3. Gestão das Parceiras	3.1. Relatório de Gestão	10%	9,23	9,23	9,23	Obtido
	3.2. Grau de Risco	5%	Sem Atraso	10,00	5,00	
	3.3. Demanda Trabalhista	4%	10,00	10,00	4,00	19,72
	3.4. SERASA / Outros	3%	Nome Exposto no SERASA	0,00	0,00	
	3.5. Auditoria Fiscal e Financeira	3%	4,95	4,95	1,49	
4. Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados	4.1. Índice de Satisfação	3%	10,0	10,00	3,00	Obtido
	4.2. Índice de Pesquisa p/ Empresa - Junto ao Cliente	10%	95,7%	10,0	10,00	
	4.3. Avaliação pelo Gestor de Contrato	10%	9,26	9,26	9,26	23,91
	4.4. Inovação	2%	8,25	8,25	1,65	
5. Gestão com Responsabilidade Socioambiental	5.1. Responsabilidade Socioambiental	5%	7,86	7,86	3,93	Obtido
						3,93
<b>Total Geral</b>						<b>88,70</b>

Quadro 4 - Representação genérica do modelo empregado neste trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2014).

No desenvolvimento do estudo, utiliza-se, como instrumento para organizar a coleção de dados secundários, um roteiro estruturado em três partes; a primeira contém informações acerca dos objetivos da contratante (já citados os cinco mais relevantes) e indicadores de desempenho das terceirizadas, uma vez que Barreto (2005) afirma ser necessário à concessionária

integrar os fornecedores de serviços à sua estratégia, tornando claro para aqueles o seu papel no alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Em um segundo momento, procurou-se extrair a evolução dos resultados dos principais indicadores, dentro dos valores que a empresa define como meta. É essencial fazer essa comparação entre os dois períodos para perceber

evolução ou involução nos esforços de gestão. Petri (2005) reafirma que os componentes básicos de um indicador, apesar de não dizerem o que fazer para melhorar, oferecem relações numéricas que refletem uma situação presente, propiciando informações capazes de redirecionar para o alinhamento efetivo na organização.

Por fim, na terceira parte, evidencia-se por meio de uma nota final, calculada a partir dos resultados individuais de cada empresa, baseado no modelo de Barreto (2005). Nesta etapa, fica evidente o grau de alinhamento estratégico entre empresas terceirizadas e a distribuidora de energia elétrica, possibilitando inclusive a elaboração do ranking de desempenho dentre as doze empresas que participaram do levantamento, conforme veremos mais à frente.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1 OBJETIVOS DA CONTRATANTE E INDICADORES DE DESEMPENHO DAS TERCEIRIZADAS

O primeiro objetivo é melhorar a qualificação e a satisfação dos colaboradores; esse objetivo visa melhorar o baixo grau de mão de obra qualificada encontrada no mercado para a execução das atividades contratadas, o que impacta na segurança no trabalho. Outro ponto importante é o comprometimento dos colaboradores terceirizados, pois sua satisfação no trabalho é primordial para um serviço de qualidade. Os indicadores que constam nesse objetivo são: clima laboral, valores, rotatividade e avaliação de conhecimento.

O objetivo de número dois, melhorar os índices de acidentabilidade no trabalho visa direcionar as empresas contratadas a focar na segurança no trabalho. O resultado deste objetivo também influencia diretamente na satisfação do colaborador e na imagem da empresa. Os indicadores que constam nesse objetivo são: taxa de frequência, taxa de gravidade, multa por desconformidade, índice de prevenção de acidentes laborais e plano anual de segurança.

O terceiro objetivo que é melhorar a gestão das parceiras busca estimular a qualidade

da gestão da empresa terceirizada, assim como a redução dos problemas de ordem financeira, pois quando da existência de passivos trabalhistas, estes se propagam até a contratante e podem causar, além de danos financeiros, desgastes da imagem e insatisfação do cliente. Os indicadores que constam deste objetivo são: qualidade da gestão, grau de risco, demanda trabalhista, SE-RASA e auditoria fiscal e financeira.

O penúltimo objetivo, melhorar a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços contratados é um fator preponderante tendo em vista que a maioria dos serviços desenvolvidos junto aos clientes é realizada por colaboradores de empresas contratadas. Os indicadores que constam nesse objetivo são: índice de satisfação, pesquisa junto ao cliente, avaliação pelo gestor de contrato e inovação.

Por fim, melhorar a gestão com responsabilidade socioambiental tem como objetivo desenvolver programas voltados para a responsabilidade socioambiental. O indicador que consta nesse objetivo é: realizar programas de alcance social e respeito ao meio ambiente.

### 6.2 EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES

Para o objetivo *Melhorar qualificação e satisfação dos colaboradores*, exposto no Quadro 5, o indicador rotatividade (avaliação do número de admissões e desligamentos mensais de colaboradores) é utilizado com valores acumulados por trimestre. As empresas que têm uma rotatividade menor ou igual a 8,5% obtêm nota 10; maior que 8,5% e menor ou igual a 16,2% obtêm nota 9; maior que 16,2% e menor ou igual a 23,9% obtêm nota 8; uma empresa que tenha a rotatividade maior que 65% obtêm nota 0.

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
			2013	2014
Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores	Clima Laboral	10,00	8,50	8,17
	Valores		7,92	8,01
	Rotatividade		9,33	9,50
	Avaliação de Conhecimento		9,83	9,83

Quadro 5 - Objetivo Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores

Fonte: dados da pesquisa (2014).

As empresas utilizam indicadores para melhorar o clima laboral e o conhecimento das atividades de seus colaboradores. A partir dessa compreensão, é possível observar que do ano de 2013 para o ano 2014, o indicador *clima laboral* apresentou uma redução de 0,33 pontos. O indicador *valores* obteve uma pequena melhoria de um ano para o outro e, de acordo com a média das doze empresas avaliadas, o indicador de *rotatividade* está diminuindo, melhorando sua pontuação, cuja evolução do ano de 2013 para 2014 foi de 9,33 para 9,50 respectivamente. Por outro lado, o índice avaliação do conhecimento manteve-se estável no período analisado.

Para o segundo objetivo, *Reduzir*, os índices de acidentabilidade no trabalho, que po-

dem ser visualizados no Quadro 6, constatou-se que, por serem empresas que possuem um alto risco em suas atividades, elas devem seguir rigorosamente todos os procedimentos de segurança. O indicador *taxa de frequência* retrata a frequência dos acidentes de trabalho trimestralmente avaliando o número de ocorrências do período em função do total de horas trabalhadas. Empresas que tiverem uma frequência de 0 a 1,5 obtêm nota 10; de 1,6 a 2,0 obtêm nota 8; de 2,1 a 3,0 obtêm nota 6, e mais de 5,0 obtêm nota 0. Nota-se que o indicador *taxa de frequência* no ano de 2013 para 2014, obteve uma redução de 9,58 para 8,67. Isso mostra que a frequência dos acidentes das empresas terceirizadas está diminuindo.

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
			2013	2014
Reduzir os Índices de Acidentabilidade no Trabalho	Taxa de frequência	10,00	9,58	8,67
	Multa por Desconformidade - Comitê de Sanções		7,17	8,00
	Índice de prevenção de acidentes laborais (IPAL)		10,00	10,00
	Plano Anual de Segurança		9,17	9,17

Quadro 6 - Objetivo: Reduzir os Índices de Acidentabilidade no Trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2014).

O índice prevenção de acidentes laborais (IPAL) indica a quantidade de falhas na

segurança ocorridas nas empresas terceirizadas. Essas falhas são identificadas em fiscali-

zações realizadas trimestralmente pela empresa contratante junto a suas empresas terceirizadas com o objetivo de prevenir acidentes de trabalho. O critério de avaliação do IPAL é: empresas com de 1 a 12 falhas obtêm nota 10; de 13 a 24 falhas obtêm nota 7,5; de 25 a 80 falhas, nota 5; e de 81 a 400 falhas, nota 0.

No Quadro 6, pode-se observar que o indicador IPAL continuou com nota máxima, mostrando que as empresas estão tendo poucas falhas nas fiscalizações realizadas trimestralmente. Os indicadores do Plano Anual de Segurança (o qual deve ser enviado à contratante anualmente pela contratada, com o cronograma de atividades para prevenção de acidentes) mantiveram a mesma pontuação de um ano para o outro.

O indicador *grau de risco* aponta o nível de responsabilidade da empresa parceira com a satisfação dos colaboradores, levantando em conta a pontualidade do pagamento da remuneração (salários, benefícios) e encargos trabalhistas (INSS e FGTS). São utilizados como critério de avaliação: as empresas que pagam o FGTS e INSS, em dia, obtêm nota 10; as empresas que pagaram em atraso, receberam nota 5; e as empresas que não pagaram ou não apresentaram o comprovante de pagamento, obtiveram nota 0.

O indicador é avaliado trimestralmente e obteve uma redução elevada de 2,08 pontos do ano de 2013 para o ano de 2014, reduzindo de 10, nota máxima, para 7,92. Essa redução evi-

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
			2013	2014
Melhorar a Gestão das Parceiras	Relatório de Gestão	10,00	9,56	9,16
	Grau de Risco		10,00	7,92
	Demanda Trabalhista		8,67	8,17
	Serasa/Outros		6,67	5,83
	Auditoria Fiscal e Financeira		6,54	6,78

Quadro 7- Objetivo: Melhorar a Gestão das Parceiras  
Fonte: dados da pesquisa (2014).

No objetivo de número três: *Melhorar a gestão das parceiras* cujos resultados encontram-se disponíveis no Quadro 7, o único indicador que não teve redução do ano 2013 para o ano 2014 foi o auditoria fiscal e financeira, o qual obteve um avanço de 6,54 para 6,78. Os demais indicadores: *relatório de gestão*, *grau de risco*, *demandas trabalhistas* e *Serasa* reduziram seus índices do ano de 2013 para o ano de 2014, o que sugere um ponto a melhorar para a manutenção da saúde financeira das empresas parceiras.

dência que as empresas terceirizadas não estão comprovando o pagamento de FGTS e INSS de seus colaboradores, impactando, assim, diretamente na insatisfação dos colaboradores e reduzindo o clima laboral da empresa.

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
			2013	2014
Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados	Índice de Pesquisa junto ao Cliente	10,00	9,83	10,00
	Avaliação pelo Gestor de Contrato		7,37	8,38
	Inovação		6,96	8,95

Quadro 8 - Objetivo: Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados  
Fonte: dados da pesquisa (2014).

O Quadro 8 apresenta os resultados para o quarto objetivo *Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados* pode-se dizer que, para que os indicadores desse objetivo possam dar bons resultados, esses devem estar alinhados com os objetivos anteriores, principalmente no requisito *Satisfação dos Colaboradores*. Isso se dá pelo fato de que os colaboradores satisfeitos geralmente fornecem serviços com maior qualidade e, conseqüentemente, geram clientes mais satisfeitos.

O indicador *índice de pesquisa junto ao cliente* avançou de 9,83 para 10,0, o que indica

que os clientes estão cada vez mais satisfeitos com os serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Além disso, o indicador *avaliação pelo gestor de contrato* teve um avanço de 7,37 para 8,38, mostrando que os gestores da empresa contratante avaliaram melhor os serviços prestados pelos terceirizados.

As empresas terceirizadas estão buscando cada vez mais a inovação para otimizar os custos, os serviços e a qualidade nos serviços. Assim, o indicador *inovação* teve um considerável aumento do ano de 2013 para o ano de 2014, de 6,96 para 8,95.

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
			2013	2014
Implementar Gestão com Responsabilidade Socioambiental	Realizar programa de Alcance Social e Respeito ao Meio Ambiente	10,00	7,20	8,04

Quadro 9 - Objetivo: Gestão com Responsabilidade Socioambiental  
Fonte: dados da pesquisa (2014).

O quinto objetivo *gestão com responsabilidade socioambiental*, mostra um avanço de 7,2 para 8,04 pontos, conforme se constata no Quadro 9. Isso se dá pelo fato de que as empresas estão cada vez mais voltadas para compromissos éticos que podem melhorar sua imagem.

Além do exposto, podem-se destacar as seguintes ações que estão sendo desenvolvidas pelas empresas terceirizadas para a melhoria de seus resultados no compromisso com o meio

ambiente: a conscientização da coleta seletiva, a utilização de sacolas ecológicas e a participação em campanhas de doação para a comunidade e instituições carentes, entre outras.

### 6.3 ALINHAMENTO DAS TERCEIRIZADAS COM SUA CONTRATANTE NA PERSPECTIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os objetivos apresentados abaixo, são definidos com o intuito de alinhar as empresas terceirizadas com os objetivos da empresa contratante, de modo a apoiar a gestão do relacionamento entre ambas as partes. Esses objetivos se apoiam nas quatro perspectivas (financeira, cliente, processos e aprendizado) da contratante com foco na melhoria contínua e na geração de valor.

Pode-se observar no Quadro 10 que o alinhamento entre os objetivos da empresa contratante e os objetivos das empresas terceirizadas possibilitou uma melhoria de 8,28 para 8,51, com ênfase no objetivo melhorar a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços contratados que evoluiu de 8,05 em 2013 para 9,11 em 2014.

Além disso, as empresas terceirizadas melhoram seus indicadores da responsabilidade socioambiental mostrando um maior interesse por questões acerca do ambiente e da sociedade.

parceiras, pois esse reduziu de 8,29 para 7,57. Este resultado tende a dificultar o alinhamento estratégico, já que pode impactar negativamente na satisfação dos colaboradores e no clima laboral da empresa.

## 7 CONCLUSÃO

O aumento da competitividade faz que as empresas busquem uma forma de melhorar os seus processos e, assim, seus resultados. Diante disso, muitas empresas optam por terceirizar seus serviços e focar-se apenas nas suas atividades principais. Apesar dessa opção, não deixa de ser necessário melhorar a sinergia entre a empresa contratante e as contratadas, uma vez que estando alinhados os objetivos e estratégias, a realização das atividades é melhorada e ocorre um ganho de desempenho em ambos os lados.

Vale mencionar que mais de 70% da força de trabalho da distribuidora de energia elétrica, objeto de análise deste estudo, é formada por colaboradores terceirizados. Nesse sentido, os objetivos e indicadores apresentados na

OBJETIVOS	RESULTADO MÁXIMO A SER OBTIDO	RESULTADOS	
		2013	2014
Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores	10,00	8,90	8,88
Reduzir os Índices de Acidentabilidade no Trabalho	10,00	8,98	8,96
Melhorar a Gestão das Parceiras	10,00	8,29	7,57
Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados	10,00	8,05	9,11
Implementar Gestão com Responsabilidade Socioambiental	10,00	7,20	8,04
Média dos Objetivos	10,00	8,28	8,51

Quadro 10 - Médias dos indicadores do Desempenho dos Terceirizados Conforme os Objetivos da Contratante

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Um dos aspectos que deve ser ressaltado é quanto ao objetivo de melhorar a gestão das

pesquisa possibilitaram a identificação dos aspectos mais críticos para o alinhamento e o seu

impacto no serviço prestado pelas terceirizadas e na satisfação do cliente final.

Assim, diante do estudo realizado junto à distribuidora de energia elétrica com doze empresas terceirizadas, verificou-se que os indicadores de desempenho que mais se destacaram, no sentido positivo, foram o índice de multas por desconformidade, com aumento de 0,83 pontos, responsabilidade socioambiental com crescimento de 0,84 pontos, as avaliações do gestor de contrato e inovação, que juntas representam um crescimento de 1,01 e 1,99 pontos respectivamente de um ano para o outro.

Quanto à identificação dos indicadores, observou-se que os mesmos são desenvolvidos por meio de objetivos estimulados pela distribuidora de energia. Assim, sugere-se que este trabalho contribuirá para que outras empresas do mesmo setor percebam os benefícios da implantação deste tipo de modelo de gestão, melhorando inclusive os resultados financeiros e de satisfação do consumidor, haja vista a modelagem dos dados e as análises realizadas convergirem para essa maior aproximação de mapas estratégicos e de ações entre as empresas parceiras: contratante e contratadas.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o trabalho evidenciou aspectos fundamentais quanto ao alinhamento estratégico entre empresas terceirizadas e uma distribuidora de energia elétrica a partir da gestão de indicadores de desempenho. Todavia, o trabalho apresenta algumas limitações diante do tratamento dos indicadores das empresas terceirizadas serem tratados de forma agregada e não verificando a perspectiva individualizada de cada empresa contratada. Além disso, o método de estudo de caso não permite robustez que permita a generalização dos resultados. Assim sendo, sugere-se que, em pesquisas futuras, alguns objetivos e indicadores possam ser revistos e aprimorados, permitindo explorar outros fatores que influenciem no alinhamento e nos resultados organizacionais do modelo terceirizado em mais empresas e entre outros ramos de atividades no âmbito nacional.

## STRATEGIC ALIGNMENT OF A CONCESSIONAIRE OF ELECTRIC ENERGY DISTRIBUTION AND ITS OUTSOURCED ENTERPRISES: A DESCRIPTIVE STUDY OF POST-DEPLOYMENT PERFORMANCE INDICATORS

### ABSTRACT

In the scenario of globalization of economies, the advent of modern forms of management and communication require the adoption of new institutional models that encourage the competitiveness of Brazilian companies. Among these changes, there is the privatization of the electricity sector and the emergence of the management models for outsourcing in order to promote cost reduction, saving of resources and decentralization of activities. So, in this study the strategic alignment between outsourcing companies and a concessionaire of electric energy distribution is analyzed through performance indicators. The descriptive research was performed using a secondary database providing the information of performance indicators of 12 outsourced enterprises of a concessionaire of electric energy distribution besides the information gathered from 1800 collaborators of companies in the electricity sector. The main results show improvement of the business results of the outsourced enterprises and the distributor of electric energy, mainly because of the evaluation model that was implemented to promote closer relations between contractor and contracted allowing better timing in the strategic alignment of these companies.

**Keywords:** Strategic alignment. Outsourcing. Electricity sector.

### REFERÊNCIAS

BARRETO, José Renato Ferreira. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias de distribuição de energia**



- elétrica e as empresas fornecedoras de serviços.** 2005. 141f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. **Um método para análise e cogestão de coletivos.** 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2005.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Christopher G. **Organization development & change.** 10th ed. Stamford: Cengage Learning, 2015.
- COSTA, Márcia S. Terceirização: velhos dilemas e a necessidade de uma nova ordem. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. p. 11-12.
- D'ARAÚJO, Roberto Pereira. **O setor elétrico brasileiro: uma aventura mercantil.** Brasília: CONFEA, 2009.
- DIAS, Taisa et al. Teoria geral da administração e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica transpassando os dois campos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 4., 2013, Distrito Federal. **Anais...** Distrito Federal: EnEPQ, 2013. p. 7-8.
- DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 8. ed. São Paulo: Mecca, 2007.
- GUIMARÃES, Cristina Machado; CARVALHO, José Crespo de. Terceirização em cuidados continuados: uma abordagem de gestão de risco. **Ciênc. Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, p. 1179-1190, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n5/a12v17n5.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.
- HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; RUIZ, Fernando Martinson; CORRÊA, Hamilton Luiz. A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/ESO/2005\\_ESOA1696.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/ESO/2005_ESOA1696.pdf)>. Acesso em: 20 fev 2016.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.
- KARDEC, Allan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional: teoria e política.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced scorecard. **Revista Turismo - Visão e Ação**, Santa Catarina, v. 9, n. 3, p. 393-406, set./dez. 2007.
- MARCELINO, Paula. Afinal, o que é terceirização? em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Revista Pegada**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 55-70, dez. 2007.
- MIRANDA, Pedro Martins. **A metodologia de gestão da terceirização para a melhoria dos serviços**: estudo de caso em uma empresa de distribuição e comercialização de energia elétrica. 2011. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.
- NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademar. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo, no período de 2000 a 2008. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. p. 2-2.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão para resultados**: atuação, conhecimentos Habilidades. São Paulo: Atlas. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- REZENDE, José Francisco de Carvalho. Alinhamento estratégico, performance balanceada e valor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. p. 2-3.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimentos e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- VREULS, Etienne Hubert; JOIA, Luiz Antonio. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 307-324, abr./jun. 2012.

## ARTIGOS

### ARE THE FINANCIAL SERVICES' CUSTOMERS TRULY LOYAL? AN INVESTIGATION IN THE PORTUGUESE PRIVATE BANKING SECTOR

#### ABSTRACT

This study aims at understanding how loyalty is formed and which variables contribute the most to build strong and stable relationships with customers. This research is based on a sample of 403 customers of private banks in Northern Portugal. Data collection was made using structured questionnaire, applied directly to these customers. A Multiple Linear Regression modelling approach was adopted to assess the proposed hypothesis. The results of this investigation show that the relationships between customers and their main banks seem to be based on a more transactional logic. It is based on the perceived value and the switching costs, and satisfaction remains as the main driver. Nevertheless, there seems to be room for further exploitation of the psychological variables such as emotions, once they have shown an important role on satisfaction.

**Keywords:** Relationship marketing. Loyalty. Satisfaction. Behaviour. Bank.

#### 1 INTRODUCTION

The general objective of this research is to identify and understand the antecedents of loyalty among customers and private banking. Relationship Marketing assumes that maintaining customer's loyalty is much more beneficial than spending time and resources to fight for new customers (BERRY, 2002). Fornell and Wernerfelt (1987), Zeithaml, Berry and Parasuraman (1996) also argue that the relative costs of customer retention are substantially lower than customer acquisition.

Satisfied customer comments with at least three potential customers of their relations, his satisfaction with the services or products of the company, recommending them the brand or the service. On the other hand, an unsatisfied customer comments negatively with at least nine customers his dissatisfaction with the service or product purchased. In this situation, a potentially serious problem for the company's image can be created, with consequences for the relationship and turnover.

Companies in general and banks in particular, have

**José de Sousa Martins**

**esm12@gmail.com**

*Doutorando em Gestão pela  
Universidade de Coimbra –  
Portugal*

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho**  
**acoelho@fe.uc.pt**

*PHD em Gestão. Professor do  
doutoramento da Universidade  
de Coimbra – Portugal*

assumed the importance of establishing long-term relationships with satisfied customers, changing happy customers into loyal customers (BERRY, 2002; HENNING-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002). However, several studies show that a satisfied customer is not necessarily loyal (REICHHELD, 1994; JONES; SASSER, 1995). While for some customers, loyalty is exclusively due satisfaction with the bank, there are other customers for whom loyalty is a function of other variables (VERHOEF; LANGERAK, 2002). Most of the literature in this field shows loyalty as a result of a sum of determinants that can be found on relationship marketing literature (PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999; JOHNSON et al., 2001; MATTILA, 2001).

Competition in the banking sector is increasing and financial firms (old and new operators) compete fiercely for their customers. Banks have to deal with the customer's turnover, as well as to deal with customers who have their banking business spread over several banks (ADAMSON; SHINE, 2003). Relationship marketing seems to be the main approach of a differentiation strategy for banks and loyalty appears to be essential for the survival of business services (REICHHELD, 1994). This fight for loyalty in financial services triggered a large and detailed investigation amongst academicians and practitioners. The investigation on loyalty has focused on its impact on performance (GRÖNROOS, 1994), in the costs of non-loyalty (REICHHELD; SASSER, 1995) or on identifying its antecedents (KOTLER, 1991, 1992; GUMMESSON, 1987, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 1994). At the same time, understanding the relational process seems to be a path for success for organizations that wish to

strengthen ties with their consumers, using strategic relationship as a differential (ANJOS NETO; MOURA, 2004).

The study proposed here falls within the relationship field, with a particular focus on customer relationships. It aims to identify the variables that behave as true determinants of loyalty. The operationalization of this study has a quantitative nature, supported by a structured questionnaire and aims to collect the perceptions of customer's relations to their main banks, in the North of Portugal.

## 2 RESEARCH BACKGROUND AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

The conceptual model tested in this study is presented in Figure 1. This model basically investigates the influence of trust, satisfaction and its antecedents on loyalty. This model integrates a wide range of direct and non-direct loyalty determinants to promote a better comprehension of customer loyalty on the banking industry.

Not all customers are seeking for long-term relationships but, on the other hand, all companies need to meet a set of loyal customers that can contribute to business stability and sustainability. Jones and Sasser (1995) suggested that customer loyalty is the best predictor of long-term financial performance. Thus, understanding how and why customers are taken to develop this sense of loyalty has become one of the crucial issues for investigation and management (PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999). Loyalty is the main objective of relationship marketing and it is often perceived as being the actual relationship marketing (SETHI, 1996). Loyalty involves the conquest, maintenance and deepening of the relationships with customers, so loyalty is the essence of the broader relationship marketing (REICHHELD; SCHEFTER, 2000).

Jacoby and Chestnut (1978), Solomon (1992) and Dick and Basu (1994), highlighted the two different, but complementary dimen-

sions of loyalty, and Beerli, Martin and Quintana (2004) showed their different roles: attitudinal loyalty and behavioral loyalty. According to the same authors, the first dimension is considered the true loyalty to the brand, as it reflects a conscious decision to purchase and repeat purchase, accompanied by a positive attitude which implies in a high degree of commitment to the brand. The second dimension is loyalty based on inertia, where the product or service of a particular brand is acquired only by habit. The consumer makes less effort for choice and will not hesitate to switch it for another brand if there is a convenient reason for the decision.

Shoemaker and Lewis (1999, p. 349) argue that customers are truly loyal when “[...] they feel secure that a particular company can better meet their needs, so that competition is virtually excluded of its universe of options. These customers buy almost exclusively from this company”. This definition illustrates the emotional aspects of loyalty. According to Bowen and Shoemaker (2003), the emotional bonds between customers and brands or companies are like an affective commitment, profusely referenced in the literature.

Loyalty makes customers communicate their positive experiences with their friends. Friends and also general users are seen as credible sources of information about products/services (COLLIANDER; DÖHLEN, 2011). The positive word of mouth (WOM) has a powerful impact on the decision-making process, according to Nguyen and Le Blanc, (2001). He states that in a market with numerous communicators and sources of communication, WOM remains a source of information highly reliable and secure.

Gremler and Brown (1996) as well as El-Manstrly et al. (2011) claim that loyal customers are more likely to buy more and make more positive recommendations to friends and acquaintances, as well as resist more the competitive offerings. Finally, loyalty seems to be a very important driver of long-term profitability (JAFARNEJAD; SHAROUDI; FARZANEH, 2012) and customer lifetime value (QI et al., 2012).

## 2.1 THE ROLE OF SATISFACTION

According to Howard and Sheth (1969, p. 175) satisfaction “is the buyer’s cognitive state of being adequately or inadequately rewarded for the sacrifices they made.” At the same time, for Miller (1977, p. 114) “satisfaction is the result of the interaction between the level of product performance expectations and perceived performance.” Day (1977, p. 26) states that “satisfaction is a conscious evaluation or judgment which issues the consumer about the goodness of the results of a product or company, or in adapting the product or company to its use or purpose” and Hunt (1977, p. 77) believes that “satisfaction is an assessment as to whether the buying experience or use was at least as good as it was supposed to be”. Within the banking system, satisfaction creates an opportunity for brands of excellence, to the extent that satisfied customers can directly influence their friends and acquaintances (COLLIANDER; DÖHLEN, 2011), producing a positive word of mouth.

Garbarino and Johnson (1999) stated that commitment could be a mediating variable between satisfaction and loyalty. Satisfaction influences the confidence and commitment of customers in the context of services (BLOEMER; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2002; FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2007) and leads to the establishment and consolidation of long-term relationships. Consequently, the following hypotheses have been inferred:

- H1: There is a positive impact of satisfaction on loyalty
- H2: There is a positive impact of satisfaction on Commitment

## 2.2 THE ROLE OF TRUST

Trust is a concept that has been treated in several different fields, particularly in the marketing field (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN,

1998; GARBARINO; JOHNSON, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; BALL; COELHO; MACHAS, 2004). It is the belief of the parties in the reliability and integrity of the negotiating partner (MORGAN; HUNT, 1994). Dwyer, Schurr and Oh (1987) define trust as the expectation that the provider of services or products is reliable, fulfilling their promises. According to Gremler and Brown (1998) and Bansal Taylor and James (2005), trust is generally seen as a critical element in the development of commitment and customer loyalty.

Bloemer and Odekerken-Schröder (2002) and Francisco-Maffezzolli, (2007), introduce several examples that confirms that satisfaction influences the customer trust in the context of services, including the ones with products and services offered in the financial sector. The customer satisfaction received in successive customer purchases, increases the perceptions of reliability of the provider, strengthening positive attitude defined as trust (MORGAN; HUNT, 1994). Consequently, the following hypotheses have been deduced

- H3: There is a positive impact of trust on loyalty
- H4: There is a positive impact of trust on commitment
- H5: There is a positive impact of satisfaction on trust

### 2.3 THE ROLE OF COMMITMENT

The impacts of commitment in consumer behaviour are neither clear nor peaceful in the literature. There is, however, a great convergence between commitment and loyalty, as both may represent different dimensions of a broader concept of loyalty (PRADO; SANTOS, 2003). Commitment is a concept treated profusely in the distribution of channels literature, and it was within that literature that the concept emerged (MARTIN; GOODELL, 1991).

Commitment is recognized as an essential ingredient for establishing and maintaining long-term relationships (DWYER; SCHURR;

OH, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1992). Somehow, it is considered a central and ubiquitous concept in all success relational exchanges between the company and its customers (MORGAN; HUNT, 1994).

Some authors consider equivalent definitions of commitment and loyalty, as Oliver (1997, 1999), (SHETH, 2000; PATTERSON; WARD, 2000; CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001), while other authors consider these constructs independently (STORBACKA; STRANDVISK; GRONROOS, 1994). However, recent literature presents commitment as an antecedent of loyalty, as an attitude that leads to continuance, to the consolidation of a long lasting relationship (LARIVIERE et al., 2014; SINGH H., 2015).

There are several empirical studies that show that trust determines affective commitment (PRADO; SANTOS, 2003) in services in general and banking in particular (BLOEMER; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2002; MARQUES, 2003; FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2007). At the same time, every satisfactory moment, boosts the customers' trust in the Service Provider (GANESAN, 1994; FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2007), including new customers (MÜCKENBERGER, 2001) as well as transactional customers (GARBARINO; JOHNSON, 1999). This leads to the following hypothesis:

- H6: There is a positive impact of commitment on loyalty

### 2.4 THE ROLE OF SWITCHING COSTS

In the context of a relationship, there are some factors that act as barriers to exit this relationship. These factors or barriers to exit are called switching costs. According to Lee and Cunningham (2001) are the costs that the consumer incurs by switching supplier, he would not incur if it remained in the current supplier. The switching costs are all the expected losses, resulting from the terminus, as well as the result of the perceived lack of alternative sup-

pliers (MORGAN; HUNT, 1994). Switching costs or costs of switching a provider are taken into account by the customer in any exchange situation. According to Bhattacharya and Bolton (2000) financial services, by their nature, involve high switching costs. So, the following hypothesis is proposed:

H7: There is a positive impact of switching costs on loyalty.

## 2.5 THE ROLE OF MONETARY COSTS

The monetary cost may be an indicator of the amount of monetary sacrifice required to purchase a product or service and thus, an indicator of the quality of the product. Higher financial costs are typically associated with higher perceived quality and, consequently, to a greater predisposition to buy (DODDS; MONROE; GREWAL, 1991).

As the financial cost of a product or service increases, superior qualities of the product or service are perceived (DODDS; MONROE; GREWAL, 1991; CHAPMAN; WAHLERS, 1999; GUARITA; URDAN, 2006). At the same time, as these costs increase, the predisposition to buy may decrease. They are seen as the sacrifice one has to do to buy something, with a negative impact on perceived value. In the context of banking, the financial cost has a negative effect on perceived value, defined as the relationship between perceived quality and perceived monetary and non-monetary sacrifice (GUARITA; URDAN, 2006). The financial cost of a product or service has a negative impact on the customer's satisfaction on supermarkets (DAVIES et al., 2001) as well as on bank's private customers (LEVESQUE; MCDOUGALL, 1996; WINSTANLEY, 1997). Mittal, Kumar and Tsiros (1999), concluded that on the customer's repurchase assessment, the price received special attention when compared with satisfaction. Some studies (THUNMAN, 1992; LEVESQUE; MCDOUGALL, 1996; DUNKELBERG, 2000; JOHNSON et al., 2001; GUARITA; URDAN, 2006) high-

light the importance that the pricing policy plays in customer relationships with financial institutions. To Thunman (1992) the economic link is the aspect with the most important impact in the relationship between banks and their customers. However, economic links, such as loyalty programs, are considered the most fragile relationship stimulus and may lead to a spurious loyalty (BERRY, 2000). This conclusion may be due to the belief that economic links are considered the most fragile basis of a relationship (BERRY, 2000). According to DuPont (1998) monetary incentives are truly transactional incentives.

## 2.6 THE ROLE OF NON-MONETARY COSTS

There are several costs that generally present a non-monetary nature. Time, effort, cost and sacrifice to seek alternative suppliers for the same product or service may be perceived as non-monetary costs. Therefore, all that can be added to the product or service to reduce time, effort and cost of searching for alternative suppliers can reduce the perceived sacrifice and hence increase the customer perceived value (ZEITHAML, 1988). In the relationship between customers and their main bank, non-monetary costs have a negative effect on perceived value. In the banking industry, the non-monetary sacrifice is closely linked to the time lost on the bank, during the negotiations of credit or other banking operations, as well as the negotiation of guarantees or collateral contracts with banks (GUARITA; URDAN, 2006). However, Cronin, Brady and Hult (2000), state that service consumers seem to value more the perceptions of quality than the costs associated with its acquisition. Consequently, the higher the costs the less is the satisfaction and higher is the willingness to break the relationship, (BOWEN; SHOEMAKER, 2003) and reduce loyalty (AYDIN; ÖZER, 2005). So, the following hypothesis can be inferred:

H8: There is a negative relationship between monetary costs and satisfaction with their main bank.

H9: There is a negative relationship between non-monetary costs and the satisfaction with their main bank.

## 2.7 THE ROLE OF PERSONAL RELATIONSHIPS

The concept of personal relationships is the perceived quality of interaction between the customer and the banking partner, usually with the account manager, responsible for a more or less personalized supervision (COLGATE; DANAHER, 2000). In the context of relationship marketing, personal interactions are a crucial element in the particular case of services marketing (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). According to Reichheld (1993) the company's employees are the ones that build the bonds of trust, commitment and satisfaction with customers. Thus, when these employees leave the company, these bonds can be broken, decreasing satisfaction, commitment and trust.

In the banking industry, where trust is a critical issue for customer's relationships, the contact employees, usually the account managers, are often considered more critical to the maintenance of the relationship with the customers, than when interaction occurs with other nonfinancial services (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000). The additional value provided by monitoring, counselling and for financial advisory services provided to customers, strengthens, expressively, satisfaction, trust, commitment and also customer loyalty (BALL; COELHO; MACHAS, 2004). The frontline employees as well as their specific skills are often a critical determinant for the customer's decision to buy the service or not (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000). Colgate and Lang (2003) suggest that a relationship manager, who is perceived by customers as a competent one, provides higher levels of relationship quality and higher levels of satisfaction, compared to the level of satisfaction felt by custo-

mers who have no manager assigned. So, the following hypotheses are proposed:

H10: There is a positive impact of relationship quality on loyalty

H11: There is a positive impact of relationship quality on trust

H12: There is a positive impact of relationship quality on satisfaction

H13: There is a positive impact of relationship quality on commitment.

## 2.8 THE ROLE OF DEPENDENCE

Dependence can be seen as the degree to which customers need a specific relationship to achieve their objectives and satisfy their needs. It is the assistance needed to meet personal needs in terms of finances, emotions, or the safety and security of everyday attention, according to Glanze and Goldenson, (1984). Transactions supported in a spirit of long-term partnership have higher perceived degree of dependence between the partners, greater degree of communication between them, as well as a greater sense of trust and commitment. A higher dependence on one supplier for absence and / or poor availability of competing offers also creates a favourable environment to a greater commitment and loyalty between partners (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; GEYSKENS et al., 1996; ALMEIDA; COELHO; COELHO, 2004; SLONGO; MÜSSNICH, 2005). For that matter, the following hypothesis has been developed

H14: There is a positive relationship between dependence and loyalty

## 2.9 THE ROLE OF EMOTIONS (POSITIVE AND NEGATIVE)

Relationships cannot exist without emotional content, according to Berscheid, Snyder and Omoto (1989) and they are predictors of customer's satisfaction and loyalty in several contexts (BARNES, 1997). According to



Prado (2004), after confirming the influence of emotional variables as impacting customer satisfaction and loyalty, emotions have become an integral part of the evaluation process on relationships. These emotions began to be integrated into models investigating customer loyalty (SIERRA; MCQUITTY, 2005). Moreover, Laran and Espinoza (2004) conclude that positive emotions positively influence customer satisfaction and negative emotions affect it negatively. Consequently, the following hypotheses were formulated:

H15: There is a positive impact of positive emotions on satisfaction.

H16: There is a negative impact of negative emotions on satisfaction

## 2.10 THE ROLE OF IMAGE AND THE IMPACT ON SATISFACTION

By creating a positive feeling about the company, the corporate image creates values for customers and it is strongly related to the physical and behavioural attributes of the corporation, such as Architecture, products and services offered as well as service quality and other inherent attributes. This feeling perceived by customers can also be transferred to third parties as a result of the interactions with the company and of the word of mouth produced (NGUYEN; LEBLANC, 2001). Empirical studies confirm the influence of satisfaction on the image of a company's virtual environment but in the context of services, the image has a direct impact on customer satisfaction (FERRAND; VECCHIATINI, 2002; HART; ROSENBERGER, 2004). In the banking industry, in particular, the corporate image has a major impact on customer satisfaction (BALL; COELHO; MACHAS, 2004). The following hypothesis is then proposed:

H17: There is a positive relationship between the perceived image and satisfaction

## 2.11 THE ROLE OF CREDIT

Winstanley (1997) concluded that the availability of credit and the quality of the relationship with the manager are the most important variables and those with the greatest impact on customer satisfaction in the banking industry. Still, to this author, the bank's customers associate the act of lending money to their main services. At the same time Madill et al. (2002) state that the credit has a relevant importance in customer satisfaction. Consequently, the availability of credit, in its different offers is one of the main concerns of private banking customers, so it was decided to introduce it in this investigation model. Thus, the following hypothesis can be inferred:

H18: There is a positive relationship between the credit available to private customers and satisfaction with their main bank

## 2.12 THE ROLE OF PERSONAL CONTACTS *VERSUS* VIRTUAL CONTACTS

Talking about relationship marketing and loyalty, it could hardly pass by the type of relationship customer maintains with his main bank, especially if it is more personal or rather virtual. Personal relationships, particularly with the account manager, can make all the difference in a relationship strategy. According to Dwyer, Schurr and Oh (1987, p. 12) personal contacts are very important in the socialization between customer and his bank, arguing "relational exchanges can become complex, personal, revealing the non-economic satisfaction and involving social exchange". Similarly, Solomon et al. (1985, p. 100), states that "in situations of pure service ... customer satisfaction and their repurchase intentions can only be determined by the quality of the staff meeting." However, models on remote banking, developed by retail banks in the UK, revealed a high rate of success in customer satisfaction (90% satisfaction), according to a central bank sur-

vey. Other banks quickly replicated this rate of success in customer satisfaction, like the historic HSBC. The success continued with the implementation of the program of dissemination of ATMs (MARR; PRENDERGAST, 1983), which confirmed that the variables determining the success of the technologies were the convenience of hours of use, place (any place to access) convenience and ease of use. The biggest problem is that the limits of the technology that customers accept as necessary are not known, i.e., what is the level of technological distance relationship that optimizes the customer loyalty with the bank. This will also be a major issue in the decision to allocate more resources to deepen relational services, foreseeing higher return on long-term relationships with customers. So, the following hypothesis is proposed:

H19: There is a relationship between the nature of the contact (personal / non-personal) and satisfaction.

## 2.13 THE ROLE OF PERCEIVED VALUE

The value perceptions result from the difference between perceptions of quality and sacrifice. Satisfaction is created when the perceived value, in the customer's perspective, meets or exceeds the expectations for value (MORGAN; HUNT, 1994). The customer value is the result of what customer receives - such as quality, benefits or utilities - and the effort invested to acquire and use a product - such as price or sacrifice (WOODRUFF, 1997). Value results from a comparison based on a standard rating, on a rational approach, which can be made without the requirement of an affective component (OLIVER, 1999). Therefore, value is considered an important element in relationship marketing (RAVALD; GRÖNROOS, 1996). Value is generated and perceived by customers in their own internal processes. Consumers and customers use their internal processes of value assessment to interact with vendors (GRÖNROOS, 2000). Moura, Gomes and Moura (2005) confirm that the research conducted in

the services sector have shown that perceived value is a direct determinant of satisfaction, trust and commitment in the banking industry (BALL; COELHO; MACHAS, 2004) which are, in turn, important drivers of loyalty. Sirdeshmukh, Singh and Sabol (2002) argue that the empirical evidence shows that the perceived value exerts an influence on customer loyalty. The repurchase intentions and repeated buying behaviour are positively and significantly associated with perceived value (BLACKWELL; ENGEL; KEGERREIS, 1996; CHAPMAN; WAHLERS, 1999; CHOI et al., 2004).

The following hypothesis was then proposed:

H20: There is an impact of perceived value on Relationship on Commitment

H21: There is an impact of perceived value of Relationship on Trust

The proposed investigation model is as follows:

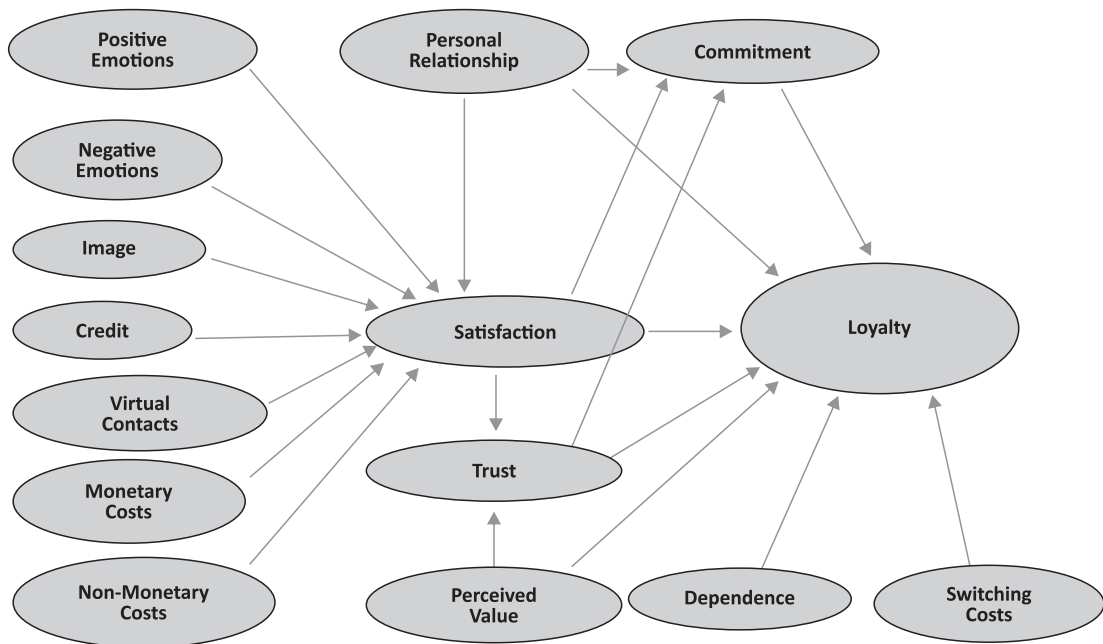


Figure 1 – Conceptual Model  
Source: elaborated by the authors (2015).

### 3 METHOD

#### 3.1 SAMPLE

In order to test the research hypotheses and the validity of the model under investigation, it was conducted a quantitative cross section study based on a structured questionnaire. Data collection was conducted among individual bank customers with the collaboration of the bank's agencies workers. The research was carried during April 2012. 403 respondents answered the questionnaire under a sequential process. Only 25 customers refused answering the questionnaire. The final sample of 403 individuals, is constituted by 45% men and 55% women, aged up to 30, 45%, and 55% more than 30, and the education levels shows that 40% are undergraduate and 60% are graduated.

#### 3.2 INSTRUMENT

The variables were operationalized through scales already tested and collected in

the literature. The scale to measure emotions (positive and negative) was adapted from Barnes (1997) and Berscheid, Snyder and Omoto (1989). Image was measured using the items from Bloemer and Odekerken-Schröder (2003) and Aydin and Özer (2005). The scale used to measure non personal contacts was based on O'Donnell, Durkin and McCartan-Quinn (2002). The scale to measure credit was adapted from Guarita and Urdan (2006) and Monetary and non-monetary costs were measured based on Guarita and Urdan (2006), supplemented by a set of items inspired by the concept of sacrifice from Holbrook and Corfman (1984). Quality of the relationship with the manager used items developed by Colgate and Lang (2003). Satisfaction was measured with items developed by Hennig-Thurau, Gwinner and Gremler (2002). Trust was measured based on the scale developed by Ball, Coelho and Machas (2004). Af-

fective Commitment used the scale from Prado and Santos (2003). Switching Costs was measured with items developed by Patterson and Smith (2001). The scale to measure dependence was developed Almeida, Coelho and Coelho (2004) and Holanda (2008). Loyalty was measured based on the scale from Prado and Santos (2003). Finally, perceived value was measured based on the scale developed by Guarita and Urdan (2006).

### 3.3 PROCEDURE

All variables were submitted to exploratory factor and consistency analysis. Table 1 shows that all variables have a high degree of internal consistency (Cronbach's alpha greater than 0.783).

**Table 1 - Results of exploratory factor and consistency analysis**

Variable	KMO	Alpha	Var. Explained	N	Mean	S.D.
Emotions (two dimensions)	0,851		62,1	403		
Positive Feelings		0.824		403	3.385	0.744
Negative Feelings		0.896		403	4.201	0.812
Image	0.836	0.800	53.1	403	5.134	0.889
Credit	0.713	0.826	66.05	403	4.680	1.037
Non Presential Contacts	0.713	0.807	72.40	403	3.194	1.637
Costs (two dimensions)	0.713		73.40	403		
Monetary Costs		0.855		403	3.771	1.141
Non-Monetary Costs		0.783		403	4.204	1.277
Relationship Quality	0.889	0.937	73.60	403	4.281	1.146
Satisfaction	0.770	0.878	66.10	403	4.870	1.153
Trust	0.677	0.837	75.10	403	4.550	1.199
Commitment	0.827	0.890	69.60	403	4.319	1.189
Switching Costs	0.677	0.820	64.22	403	4.290	1.292
Perceived Value	0,819	0,882	74,20	403	4,429	1,146
Dependence	0.735	0.803	63.13	403	3.148	1.274
Loyalty	0.858	0.928	68.16	403	4.812	1.254

Source: elaborated by the authors (2015).

## 4 RESULTS AND DISCUSSION

Multiple linear regression was used to test the proposed hypotheses. Even if SEM could be recommended to the hypotheses test, the dimension of the model suggests the need of splitting the global model into partial sub-models to better understand the impacts on each dependent variable. Consequently, MLRM, using a stepwise approach, seems particularly suitable to the statistical modelling. The global model was divided in 4 sub models: Satisfaction; Trust; commitment and Loyalty. The following results, in the table nº 2, show

the determinants of Satisfaction, according to the first sub model.

**Table 2 - Excluded variables: Credit, Contacts and Non-Monetary Costs**

Satisfaction	$\beta$	RSquareChange	Signif	VIF
Constant	0,438	-	-	-
Image	0,428	0,449	0,000	1,836
Relationship Quality	0,201	0,086	0,000	1,661
Positive Emotions	0,244	0,024	0,000	1,659
Monetary Costs	0,167	0,021	0,000	1,301
Negative Emotions	0,191	0,013	0,000	1,434
R <sup>2</sup> = 0,593				

Source: elaborated by the authors (2015).

This sub model explains 59.3% of the variance of the dependent variable Satisfaction. Credit, Contacts and Non-Monetary Costs seem not to have a significant impact on satisfaction. At the same time, Image, Relationship Quality and Positive Emotions are the variables with the highest impacts on Satisfaction, and those who explain the most of its variance. Even Negative Emotions, unexpectedly, seems to have a positive impact on satisfaction, which shows the importance of emotions. Apparently, positive or negative ones, they can help strengthening the ties with customers by avoiding indifference or a trivial relationship based on trivial contacts. At the same time, Credit and

Costs have a non-significant or residual impact on satisfaction. Satisfaction with banking services seems to be based on image (closer to reputation) and on relationships, and combining rationality with a more emotional approach.

Hypotheses related to Credit, Contacts, Non-Monetary Costs and Negative Emotions were not corroborated, even if Negative Emotions have an impact, but contrary to what could be expected. Hypotheses related to Image, Relationship Quality, Positive Emotions and Monetary Costs were corroborated. The results of the second sub model, concerning Trust, can be seen in the table n° 3:

**Table 3 - Trust**

Trust	$\beta$	R2Change	Signif.	VIF
Constant	0,581	-	-	-
Satisfaction	0,408	0,490	0,000	2,267
Perceived Value	0,363	0,071	0,000	2,469
Relationship Quality	0,087	0,005	0,040	1,840
R <sup>2</sup> = 0,566				

Source: elaborated by the authors (2015).

This sub model explains 56.6% of the dependent variable, Trust. Satisfaction and Perceived Value are the variables that explain most of the variance of Trust. Trust seems to be based on rational determinants, which can be explained by the nature of banking services, even if,

behind satisfaction, some emotional determinants can be found. Therefore, all hypotheses related to the impacts of Satisfaction, Perceived Value and Relationship Quality, were corroborated. The third sub model, concerns commitment and results can be seen on table n° 4.

**Table 4 - Excluded variables: Relationship Quality**

Commitment	$\beta$	R2Change	Signif.	VIF
Constant	0,62	-	-	-
Perceived Value	0,425	0,588	0,000	2,458
trust	0,368	0,094	0,000	2,279
Satisfaction	0,144	0,008	0,002	2,516
$R^2 = 0,69$				

Source: elaborated by the authors (2015).

This model explains 69% of the variance of the dependent variable, Commitment. Once again, variables with a rational nature like Perceived Value, Trust and Satisfaction are those who explain the variance of Trust. Relationship Quality was excluded. The nature of the industry can explain these results. The hypotheses

related to Perceived Value, Trust and Satisfaction where then corroborated. The hypothesis related to Relationship Quality was not corroborated.

Finally, the fourth sub model, related to Loyalty, presented the results showed on table nº 5.

**Table 5 - Excluded variables: Dependence, Perceived Value, Trust and Relationship Quality**

Loyalty	$\beta$	R2Change	Signif	VIF
Constant	<b>0,052</b>	-	-	-
Satisfaction	<b>0,518</b>	0,634	0,000	2,004
Commitment	<b>0,378</b>	0,089	0,000	2,176
Switching Costs	<b>0,141</b>	0,014	0,000	1,465
$R^2 = 0,738$				

Source: elaborated by the authors (2015).

This last model explains 73.8% of the variance of the dependent variable, loyalty. Satisfaction, commitment and switching costs explain the loyalty variance and corroborate the related hypotheses. For the contrary, dependence, perceived value, trust and relationship quality were excluded, what means that they do not have a significant impact on loyalty. The hypotheses related to these variables were then, not corroborated, what shows that a rational behaviour seems to prevail in banking services even if, sometimes, non-rational variables seem to impact on mediating variables, like satisfaction. Anyway, it is the rational side that appears as the determinant of the customer's loyalty on banking services.

## 5 CONCLUSIONS

This study aimed to highlight the nature of relationships in an industry where competition is intense and the fight for customer loyalty is

fierce. The results of this investigation are broadly in line with the postulates of the theory. Still, some of the presented results seem to contradict it, need some additional explanation. The positive impact of negative emotions on satisfaction, for example, is contrary to what theory suggests. According to Mehrabian and Russell (1974), Havlena and Holbrook (1986), Westbrook (1987), affections or emotions are commonly divided in two independent dimensions: positive and negative emotions. Positive emotions have a positive impact on satisfaction (WESTBROOK, 1987; BLOEMER; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2002) and negative emotions negatively impact on satisfaction (LARAN; ESPINOZA, 2004). This can be explained by any specificity of the sample used or perhaps, negative emotions may give place to a complaint that can be answered positively and be turned into a positive impact on satisfaction. Exchanges between company and customer may contribute to raise positive

perceptions and to strengthen a relationship, avoiding triviality and indifference and giving content to a relationship. As matter as fact, emotions seem to play a role in banking services, which is commonly characterized by the rationality of its actors.

Anyway, satisfaction has been considered the main driving force and a predictor of customer loyalty. All this makes customer satisfaction a central concern of firms (HESKETT et al., 1994; JONES; SASSER, 1995). Similarly, Mückenberger, (2001, p. 2) suggests that “much of what is researched on satisfaction leads to the suspicion that satisfaction feeds future repurchase intentions, leading to loyalty”. This investigation confirms these postulates.

The main drivers of loyalty, Satisfaction, Commitment and Switching Costs, suggest that relationships on the banking services are rather transactional. However, the introduction of Emotions amongst the antecedents of Satisfaction highlights the emergence of a new approach, less rational and more emotional. Still, satisfaction remains as the main driver, which is associated to service quality that seems to be a major determinant of quality, as shown in a recent investigation by Onditi et al. (2012). This transactional approach, where the switching costs role an important role, is probably close to a behavioural approach of loyalty. These costs that the consumer incurs to switch a supplier (LEE; CUNNINGHAM, 2001) mean that his loyalty it is not attitudinal but rather behavioural. These conclusions give a lot of space for a different market approach by the financial institutions and create space for further investigation on the nature of the relationships in this industry.

Finally, the role of emotions has been highlighted, in a market and a business eminently rational. Emotions have significant impacts and somehow unexpected, given what the literature postulates. Emotions are predictors of customer satisfaction in different contexts (WESTBROOK; OLIVER, 1991; OLIVER, 1993; BARNES, 1997; FARIAS; SANTOS, 2000; BLOEMER; ODEKERKEN-SCHRÖDER,

2002) but negative emotions are not expected to have a positive impact on satisfaction.

## 5.1 MANAGERIAL IMPLICATIONS

This investigation identifies the set of variables that seem to lead to customer satisfaction and to customer loyalty. These can be an important basis to set a marketing strategy, focused on the development of profitable long-term relationships and on loyalty. Managers can find here an opportunity to redress their marketing strategies and to rethink the nature of the relationships they maintain with customers. Apparently, these relationships aren't real relationships taking account of the transactional approach that seems to prevail or if they really are, they are rather behavioural and not as stable and profitable as they could be.

At the same time, relationship quality doesn't seem to play an important role. This could mean that customers do not find them relevant or that the actual personal approach is not being properly conducted. Once again, managers can find here a new variable needing to be analysed.

Apparently, the relationships management on banking industry has room to be deepened and managers can, somehow, find ways to redress their strategies taking account the importance that emotions can play, according to the results of this investigation.

## 5.2 LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

This investigation is based on a cross-sectional data collection, based on a non-probabilistic sample. When causal relationships are to be investigated, longitudinal data would help the causality comprehension. Naturally, this gives opportunity for additional investigation. At the same time, the transactional characteristics of the relationships in banking industry or the attitudinal loyalty that seems to prevail gives room to further investigation in this field, looking for the real nature of loyalty and its dri-

vers. Introducing the role of emotions on the loyalty process is, somehow, another area to be explored in this field.

## SERÃO OS CLIENTES BANCÁRIOS VERDADEIRAMENTE LEAIS? UMA INVESTIGAÇÃO ENTRE CLIENTES DOS BANCOS PRIVADOS EM PORTUGAL

### RESUMO

Este estudo procura identificar e entender os determinantes da satisfação e da lealdade dos clientes na relação entre os clientes e seus bancos. A pesquisa é baseada em uma amostra de 403 clientes particulares de bancos privados no norte de Portugal. A coleta de dados baseou-se em um questionário estruturado, aplicado diretamente aos clientes alvo. Foi adotada a regressão linear múltipla para testar as hipóteses propostas. Em um mercado caracterizado por uma suposta racionalidade, a satisfação foi identificada como a mais importante determinante da lealdade, quer comportamental, quer atitudinal. Os resultados desta investigação mostram que as relações entre os clientes e o seu banco principal, baseiam-se em uma lógica transacional. Elas estão baseadas no valor percebido e nos custos de mudança e a satisfação mantém-se como o principal determinante. Apesar disso, será necessário um estudo mais aprofundado das variáveis psicológicas, como as emoções que mostraram ter um papel significativo na satisfação.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Lealdade. Satisfação. Comportamento. Bancos.

### REFERÊNCIAS

- ADAMSON, I.; SHINE, J. Extending the new technology acceptance model to measure the end-user information systems satisfaction in a mandatory environment: a bank's treasury, **Technology Analysis & Strategic Management**, United Kingdom, v. 15, n. 4, p. 441-55, 2003.
- ALMEIDA, N.; COELHO, A.; COELHO, F. Determinantes do compromisso nas relações empresariais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, United States, v. 8, p. 310-323, 1992.
- ANJOS NETO, M.; MOURA, A. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. p. 1-15.
- AYDIN, S.; ÖZER, G. The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 39, n. 7/8, p. 910-925, 2005.
- BALL, D.; COELHO, P.; MACHAS, A. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ecsi model. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 38, n. 9/10, p. 1272-1293, 2004.
- BANSAL, H.; TAYLOR, S.; JAMES, Y. ST. Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 33, n. 1, p. 96-115, 2005.
- BARNES, J. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Journal of Psychology & Marketing**, United States, v. 14, n. 18, p. 765-790, 1997.



- BEERLI, A.; MARTIN, J.; QUINTANA, A. A model of customer loyalty in the retail banking marketing. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 38, n. 1/2, p. 253-275, 2004.
- BERRY, L. L. Cultivating service brand equity. **Journal of Academy Of Marketing Science**, United States, v. 28, n. 1, p. 128-137, 2000.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, Philadelphia, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BERSCHIED, E.; SNYDER, M.; OMOTO, A. The relationship closeness inventory: assessing the closeness of interpersonal relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, United States, v. 57, n. 5, p. 792-807, 1989.
- BHATTACHARYA, C.; BOLTON, R. Relationship market in mass markets. In: JADISH, S.; PARVATIYAR, A. (Ed.) **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks C.A.: Sage Publications, 2000.
- BLACKWELL, R.; ENGEL, J.; KEGERREIS, R. Word-of-mouth communication by the innovator. **Journal of Marketing**, United States, v. 33, n. 3, p. 15-19, 1996.
- BLOEMER, J.; ODEKERKEN-SCHRODER, G. Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and-store related factors. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Las Vegas, v. 15, p. 68-80, 2002.
- BLOEMER, J.; ODEKERKEN-SCHRODER, G. Antecedents and consequences of affective commitment. **Australasian Marketing Journal**, Netherlands, v. 11, n. 3, p. 33-43, 2003.
- BOWEN, J.; SHOEMAKER, S. Loyalty: a strategic commitment. **Cornell hotel & Administration Quarterly**, United States, v. 44, n.5/6, p. 31-46, 2003.
- CHAPMAN, J.; WAHLERS, R. A revision and empirical test of the extended price-perceived quality model. **Journal of Marketing Theory and Practice**, United States, v. 7, n. 3, p. 53-63, 1999.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, United States, v. 65, p. 81-93, 2001.
- CHOI, K. et al. The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: a South Korean study. **Journal of Business Research**, United States, v. 57, p. 913-921, 2004.
- COLGATE, M.; DANAHAR, P. Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 2, n. 3, p. 375-387, 2000.
- COLGATE, M.; LANG, B. Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers. **Journal of Business Research**, United States, v. 58, n. 2, 1-10, 2003.
- COLLIANDER, J.; DÖHLEN, M. Following the Fashionable Friend: The Power of Social Media – Weighing the Publicity Effectiveness Of Blogs versus Online Magazines. **Journal of Advertising Research**, United Kingdom, v. 51, n. 1, p. 313-320, 2011.
- CRONIN, J.; BRADY, M.; HULT, G. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.
- CROSBY, L.; EVANS, K.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an in-

- terpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, United States, v. 54, p. 68-81, 1990.
- DAVIES, F. et al. Critical factors in consumer supermarket shopping behaviour: a neural network approach. **Journal of Consumer Behavior**, Malden, v. 1, n. 1, p. 35-49, 2001.
- DAY, G. Diagnosing the product portfolio. **Journal of Marketing**, United States, v. 41, n. 2, p. 19-38, 1977.
- DICK, A.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.
- DODDS, W.; MONROE, K.; GREWAL, D. Effects of price, brand, and store information on buyer's product evaluations. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 28, p. 307-319, 1991.
- DUNKELBERG, W. How to be successful in small business. **Journal of Lending and Credit Risk Management**, United States, v. 82, n. 7, p. 53-61, 2000.
- DUPONT, R. Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. **Management Quarterly**, United States, v. 38, n. 4, p. 11-16, 1998.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, United States, v. 51, p. 11-27, 1987.
- EL-MANSTRLY, D. et al. An empirical investigation of the relative effect of trust and switching costs on service loyalty in the UK retail banking industry. **Journal of Financial Services Marketing**, United Kingdom, v. 16, n. 2, p. 101-110, 2011.
- FARIAS, S.; SANTOS, R. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.
- FERRAND, A.; VECCHIATINI, D. The effect of service performance and ski resort image on skier's satisfaction. **European Journal of Sport Science**, United Kingdom, v. 2, n. 2, p. 1-17, 2002.
- FORNELL, C.; WERNEFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 24, n. 4, p. 337-346, 1987.
- FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Qualidade do relacionamento, lealdade e resultado financeiro dos usuários de telefonia celular: uma possível contra regra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, United States, v. 58, p. 1-19, 1994.
- GANESH, J.; ARNOLD, M.; REYNOLDS, K. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. **Journal of Marketing**, United States, v. 64, p. 65-87, 2000.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and Commitment for relational and transactional consumers. **Journal of Marketing**, United States, v. 63, p. 70-87, 1999.
- GEYSKENS, I. et al. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal**

- of **Research in Marketing**, Netherlands, v. 13, n. 4, p. 303-318, 1996.
- GLANZE, W.; GOLDENSON, R. **Longman dictionary of psychology and psychiatry**. New York: Longman, 1984.
- GREMLER, D.; BROWN, S. The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers. **International Journal of Services Industry Management**, United Kingdom, v. 10, n. 3, p. 271-291, 1996.
- GREMLER, D.; BROWN, S. Service loyalty: antecedents, components and outcomes. In: WINTER EDUCATORS' CONFERENCE, 1998, Dallas. **Anais...** Dallas: American Marketing Association, 1998. p. 165-166.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, United Kingdom, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Services management and marketing: a customer relationship management approach**. New York: Wiley, 2000.
- GUARITA, C.; URDAN, A. Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA), 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.
- GUMMESSON, E. Using internal marketing to develop a new culture-the case of ericsson quality. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 2, n. 3, p. 23-28, 1987.
- GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**, United Kingdom, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- HART, A.; ROSENBERGER, P. The effect of corporate image in the formation of customer loyalty: an Australian replication. **Australian Marketing Journal**, Netherlands, v. 12, n. 3, p. 88-96, 2004.
- HAVLENA, W.; HOLBROOK, M. **Human factors and ergonomics in consumer product design: methods and techniques**. Nova Iorque: CRC Press, 1986.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, United States, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.
- HESKETT, J. et al. "Putting the Service-Profit Chain to Work". **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.
- HOLANDA, S. **Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: um estudo com clientes do segmento empresa**. 2008. 347f. Dissertação (Doutoramento em organização e gestão de empresas na especialidade de estratégia e comportamento organizacional) - Universidade De Coimbra, Coimbra, 2008.
- HOLBROOK, M.; CORFMAN, K. Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. **Perceived quality: how consumers view stores and merchandising**. Lexington: Lexington Books, 1984. p. 31-57.
- HOWARD, J.; SHETH, J. **The Theory of Buyer Behaviour**. New York: John Wiley & Sons, 1969.
- HUNT, S. Franchising: Promises, problems, prospects. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 53, p. 71-84, 1977.
- JACOBY, J.; CHESTNUT, W. **Brand loyalty measurement and management**. New York: John Wiley, 1978.

- JAFARNEJAD, A.; SHAROUDI, K.; FARZANEH, M. Analysis of the effect of brand personality on customer loyalty to the mellat bank brand in the tehran province. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, United Kingdom, v. 3, n. 9, p. 791-800, 2012.
- JOHNSON, M. et al. The evaluation and future of national customer satisfaction index models. **Journal of Economic Psychology**, Netherlands, v. 22, p. 67-89, 2001.
- JONES, T.; SASSER J. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.
- KOTLER, P. Explores the new marketing paradigm. **Marketing Science Institute Review**, Cambridge, v. 1, p. 1-5, 1991.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. The effects of seller fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 32, n. 1, p. 54-65, 1995.
- LARAN, J.; ESPINOZA, F. Consumidores satisfeitos, e então analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 55- 66, 2004.
- LARIVIERE, B. et al. A longitudinal examination of customer commitment and loyalty. **Journal of Service Management**, United Kingdom, v. 25, n. 1, p. 75-100, 2014.
- LEE, M.; CUNNINGHAM, L. A cost/benefit approach to understanding service loyalty. **Journal of Services Marketing**, United Kingdom, v. 15, n. 2, p. 113-130, 2001.
- LEVESQUE, T.; MCDUGALL, G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, United Kingdom, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.
- MADILL, J. et al. Determinants of SME owner's satisfaction with their banking relationships: a Canadian study. **International Journal of Bank Marketing**, United Kingdom, v. 20, n. 2/3, p. 86-98, 2002.
- MARQUES, A. **A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português**. 2003. 537f. Tese (Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2003.
- MARR, N.; PRENDERGAST, G. Consumer adoption of self-service technologies in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, United Kingdom, v. 11, n. 1, p. 3-10, 1993.
- MARTIN, C.; GOODELL, P. Historical, Descriptive and Strategic Perspectives on the Construct of Product Commitment. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 25, n. 1, p. 53-60, 1991.
- MATILIA, A. Emotional bonding and restaurant loyalty. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Ithaca, v. 42, n. 6, p. 73-79, 2001.
- MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. **An Approach to environmental psychology**. Cambridge: M.I.T. Press, 1974.
- MILLER, D. **Handbook of research design and social measurement**. 3th. ed. New York: David McKay Co, 1977.

- MITTAL, V.; KUMAR, P.; TSIROS, M. Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. **Journal of Marketing**, United States, v. 63, n. 2, p. 88-101, 1999.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, United States, v. 57, p. 81-101, 1993.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, United States, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MOURA, H. J. T; GOMES, D.; MOURA, H. J. O efeito da qualidade dos serviços turísticos e da imagem na satisfação do turista de Canoa Quebrada. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 11, p. 62-73, 2005.
- MÜCKENBERGER, E. O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2001. p. 1-15.
- NGUYEN, N.; LE BLANC, G. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, United Kingdom, v. 8, p. 227-236, 2001.
- O'DONNELL, A.; DURKIN, M.; MCCARTAN-QUINN, D. (2002). Corporate banking in the uk: personal vs remote, interaction. **International Journal of Bank Marketing**, United Kingdom, v. 20, n. 6, p. 273-284, 2002.
- OLIVER, R. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 20, p. 418-430, 1993.
- OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, United States, v. 63, p. 33-44, 1999.
- ONDITI, A. et al. Implications of service quality on customer loyalty in the banking sector: a survey of banks in homa bay county, Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, Radford, v. 3, n. 21, p. 223- 233, 2012.
- PATTERSON, P.; SMITH, T. Relationship benefits in services industries: a replication in a Southeast Asian context. **Journal of Services Marketing**, United Kingdom, v. 15, n. 6, p. 425-443, 2001.
- PATTERSON, P.; WARD, D. **Handbook of services marketing and management**. California: Sage Publications, 2000.
- PRADO, P. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo**. 2004. 497f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo, 2004.
- PRADO, P.; SANTOS, R. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.
- PRITCHARD, M.; HAVITZ, M.; HOWARD, D. Analyzing the commitment loyalty link in service contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.
- QI, Jia-yin et al. Are customer satisfaction and

- customer loyalty drivers of customer lifetime value in mobile data services: a comparative cross-country study. **Information technology and Management**, Netherlands, v. 13, n. 4, p. 281-296, 2012.
- RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 30, n. 2, p. 19-32, 1996.
- REICHHELD, F. Loyalty-based Management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. Loyalty and the renaissance of marketing. **Marketing Management**, United States, v. 2, n. 4, p. 10-17, 1994.
- REICHHELD, F.; SASSER, W. Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 335-350.
- REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. E-Loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.
- SHETH, J. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, United Kingdom, v. 11, n. 3/4, p. 7-24, 1996.
- SHETH, J. Relationship marketing: paradigm shift of shaft?, In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 609-620.
- SHOEMAKER, S.; LEWIS, R. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. **International Journal of Hospitality Management**, United Kingdom, v. 18, n. 4, p. 345-370, 1999.
- SIERRA, J.; MCQUITTY, S. Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. **Journal of Services Marketing**, United Kingdom, v. 19, n. 6, p. 392-400, 2005.
- SINGH H., S. The impact of service satisfaction, relational satisfaction and commitment on customer loyalty in logistics outsourcing relationship. **Journal of Supply Chain Management Systems**, India, v. 4, n. 1, p. 58-71, 2015.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchange. **Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 66, p. 15-37, 2002.
- SLONGO, L.; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de porto alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.
- SOLOMON, M. et al. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, United States, v. 49, p. 99-111, 1985.
- SOLOMON, M. **Customer behavior**. Boston: Allyn e Bacon, 1992.
- STORBACKA, K.; STRANDVISK, T.; GRONROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, United Kingdom, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.
- TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, United States, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.
- THUNMAN, C. Corporate banking: services and relationships. **The International Journal of Bank Marketing**, United Kingdom, v. 10, n. 2, p. 10-16, 1992.

VERHOEF, P.; LANGERAK, F. Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 1, n. 3, p. 16-23, 2002.

WESTBROOK, R. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 24, p. 258-270, 1987.

WESTBROOK, R.; OLIVER, R. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 18, p.84-91, 1991.

WINSTANLEY, M. What drives customer satisfaction in commercial banking? **Commercial Lending Review**, Boston, v. 12, n. 3, p. 36-42, 1997.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 25, n. 2, p. 139-154, 1997.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, United States, v. 52, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, United States, v. 60, p. 31-46, 1996.

## ENSAIOS

### AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E A VELOCIDADE DOS NOVOS NEGÓCIOS: A NECESSÁRIA QUEBRA DE PARADIGMAS ESTABELECIDOS

#### RESUMO

O processo de incubação, no Brasil, como em diversos países, tem pontificado a geração de empreendimentos inovadores com altos índices de agregação tecnológica, desde o surgimento das primeiras incubadoras, na década de 1980. No entanto, a replicação dos sistemas de incubação, se por um lado tem propugnado tal avanço, por outro manteve paradigmas que hoje merecem reflexão e reformulação, à luz da interatividade das atuais dinâmicas de mercado e dos novos modelos de negócios. Em contrapartida, um fenômeno recente, as aceleradoras de negócios, têm preenchido as lacunas deixadas no processo de incubação em relação à velocidade na gestão e geração de novos empreendimentos. As reflexões e sugestões apresentadas neste ensaio, frutos de conversas mantidas durante eventos ligados às duas modalidades de indução à geração de empreendimentos inovadores, comprovam que as funcionalidades relativas à aceleração de negócios podem ser implementadas em incubadoras. Sugerem, por isso, a reformulação das práticas e regimentos relacionados ao processo de incubação. A expectativa é de que as modificações sirvam para elevar a velocidade de atendimento de projetos inovadores, contribuindo de forma ainda mais abrangente para o fomento ao desenvolvimento econômico do País.

**Palavras-chave:** Incubadoras. Aceleradoras. Paradigmas.

#### 1 INTRODUÇÃO

O papel das pequenas e médias empresas de base tecnológica no desenvolvimento econômico de economias tem historicamente nas incubadoras de empresas uma de suas mais potentes ferramentas. São inúmeros os exemplos de inovações radicais e disruptivas originárias de projetos desenvolvidos em ambientes conectados às estruturas de pesquisa e desenvolvimento propiciadas pelas incubadoras de empresas, em sua maioria ligadas a instituições de ensino e pesquisa.

Os regimentos dos processos de incubação variam de acordo com regiões e instituições, mas algumas características têm se

**Laércio de Matos Ferreira**  
**laerciomatosf@gmail.com**  
*Doutor em Economia da*  
*Indústria e da Tecnologia pela*  
*Universidade Federal do Rio*  
*de Janeiro. Instituto Federal de*  
*Educação, Ciência e Tecnologia*  
*- IFCE - Fortaleza - CE - BR*



mantido comuns desde o início do processo, e no cenário atual, em que as trajetórias tecnológicas são reduzidas, têm suscitado críticas à adequação destes instrumentos aos novos modelos de negócios. Entre os críticos e apólogos da renovação dos processos de incubação, Relan (2012), fundador da incubadora YouWeb no Vale do Silício, defende a redefinição da incubadora padrão como uma indústria, cujo foco é a geração de empreendimentos lucrativos. Em comparação com as taxas de sobrevivência das novas *startups*, o autor estima a falência de 90% das incubadoras e aceleradoras de negócios.

As chamadas “aceleradoras de negócios” surgem com a premissa de serem instrumentos mais adequados à velocidade dos novos empreendimentos, mais intensivos em tecnologia do que as incubadoras tradicionais, principalmente aqueles que se utilizam da Informática e das tecnologias da comunicação, cada vez mais presentes nas dinâmicas empresariais.

As razões da existência das aceleradoras sustentam-se principalmente, além da redução do tempo de maturação dos novos negócios, na desburocratização de seus modelos de gestão, por serem, em sua maioria, exercidas por empresas privadas e, portanto, com maior foco nos mercados do que as incubadoras de empresas, consideradas “tradicionais” pelos defensores das aceleradoras (BOSCO, 2014).

No entanto, essas diferenças podem facilmente ser supridas com reformulações de relativamente baixa complexidade nas metodologias de incubação, propiciando que as incubadoras possam facilmente agregar características de aceleradoras de empresas, sem perder seu potencial de apoiar projetos que demandem um maior tempo de maturação e uma infraestrutura de apoio mais densa. No entanto, a cultura de inovação no Brasil tem procedimentos consolidados pela prática, que se converteram em paradigmas estabelecidos, embora questionáveis, em termos de sua eficiência.

Este texto busca, com base em interações não estruturadas realizadas com empresários abrigados em incubadoras e aceleradoras de empresas, debater paradigmas consolidados na

cultura dos processos de incubação que dificultam sua eficiência frente às aceleradoras, para propor adaptações que permitam às incubadoras implementar as atividades das aceleradoras de empresas, para que possam seguir apoiando empresas de base tecnológica de qualquer porte, com qualquer expectativa de mercado, e com qualquer tempo de maturação.

As competências advindas da proximidade e consequente interação com as instituições de ensino e pesquisa são diferenciais históricos das incubadoras. Uma empresa inovadora, por mais rápido que seja seu processo de desenvolvimento e inserção de novos produtos, não se estabelece com apenas um produto ou serviço inovador, mas com uma eficiente estrutura de pesquisa e desenvolvimento que suporte sua trajetória empresarial. Além disso, a principal característica da inovação é modificar, em maior ou menor grau, uma determinada dinâmica econômica; por isso, a utilização de mecanismos de gestão do conhecimento e de simulação das novas dinâmicas e das respostas dos mercados à inserção de inovações é fundamental.

Os mecanismos de desenvolvimento empresarial e de inteligência competitiva presentes em incubadoras mais bem estruturadas são fundamentais, pois as correntes econômicas que se debruçam sobre a inovação tecnológica como motor do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982; FREEMAN, 1995; LUNDEVALL, 2000), e em consequência, as empresas de base tecnológica como os principais veículos da mudança, evidenciam não apenas a inserção, mas também a sustentabilidade nos mercados como fator de evolução tecnológica e econômica.

Espera-se que as digressões presentes neste breve ensaio alertem para a previsão de que incubadoras de empresas e aceleradoras de negócios continuarão a desenvolver importantes papéis no desenvolvimento econômico, com as mutações adequadas para responder ao crescente dinamismo da atividade empresarial. O aparecimento e o fortalecimento de incubadoras de empresas, de aceleradoras, de parques tecnológicos, e de programas de apoio à inovação indicam

que há uma confiança crescente nestas modalidades de incentivo ao desenvolvimento econômico e tecnológico no País.

## 2 AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E OS CENÁRIOS COMPETITIVOS

As alianças entre empresas e entre estas e as entidades de pesquisa devem estar no centro dos esforços para a concepção de ações para a sobrevivência e inserção das pequenas e médias empresas no paradigma globalizado, como atestado por Lofsten (2015), em trabalho de investigação realizado entre empresas incubadas na Suécia. Em países de recuperação tardia, a necessidade de interconectividade de empresas, instituições de pesquisa, governos, e todos os atores envolvidos no processo inovador, evidencia-se ainda mais. No atual cenário competitivo, apenas o talento empreendedor não se faz suficiente para garantir a sustentabilidade de um empreendimento inovador em um ambiente que inviabilize a inserção do produto no mercado ou a complementação do processo produtivo por fornecedores de insumos ou de matéria-prima. As incubadoras de empresas, definidas no novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2016) como estruturas que objetivam “estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento”, têm exercido com comprovada eficiência a integração entre pesquisa, desenvolvimento e mercado, elevando as taxas de sobrevivência competitiva das empresas de base tecnológica.

O estreitamento das alianças entre a criação de novas empresas e o incremento de base tecnológica é um imperativo para a sustentabilidade das economias no mercado globalizado. Em outras palavras, as políticas públicas devem primar pela aplicação de instrumentos que favoreçam o desenvolvimento conjunto de inovações, hierarquizando o apoio a setores que garantam maior sustentabilidade e competitividade no mercado internacional. O Ministério da Ciência e Tecnologia (SILVA; ALMEIDA,

2001), ao relacionar a criação das incubadoras à necessidade de fortalecer o empreendedorismo para compensar a perda da capacidade de gerar empregos das grandes empresas públicas ou privadas, corrobora com a afirmação de que a formatação de arranjos interinstitucionais, em particular as redes e incubadoras de empresas, constituem-se na forma mais eficiente de geração de empresas em condições de sustentabilidade no mercado.

As incubadoras de empresas, por normalmente estarem alocadas a estruturas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, oferecem suporte a empreendimentos inovadores com alto grau de agregação tecnológica em seus processos, e por isso caracterizados por apresentarem alto risco proporcional a altas taxas de retorno em caso de sucesso, mas funcionam, em sua maioria, sem a complementação de suas ações por fundos de capital de risco ou de investidores públicos e privados.

A crescente dinamicidade dos mercados, impulsionada pelas tecnologias da informação e das comunicações, tem impactado na redução das trajetórias empresariais, mas ainda tem nas incubadoras de empresas de base tecnológica um potente instrumento para inserção sustentável dos empreendimentos que abrigam. O apoio das incubadoras no desenvolvimento de empresas de base tecnológica reflete-se, segundo o Sebrae (2013), na redução das taxas de mortalidade de 60% para 20%. Esse índice pode ainda ser mais reduzido com o incremento de novas ferramentas de apoio à gestão, apesar da latente diferença em relação a empresas que não passam por processos de incubação.

A compreensão das dinâmicas de mercado como complemento à ação das incubadoras é defendida por Ferreira (2008), ao ressaltar que o conhecimento dos setores econômicos que serão atingidos pela introdução de produtos ou processos inovadores, mesmo quando o estágio de pesquisa e desenvolvimento envolve elevado grau de incerteza, é fundamental para que as articulações com o Mercado possam ser previamente efetuadas, permitindo corrigir rotas ou mesmo interromper a qualquer instante o

desenvolvimento de produtos cuja inviabilidade venha a ser percebida ainda durante as fases iniciais de pesquisa e desenvolvimento.

A preocupação com o aumento da efetividade das incubadoras é sempre ressaltada nos encontros da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC, que teve a iniciativa de desenvolver, a partir do evento “Definição de Diretrizes e Propostas para o Reposicionamento e Crescimento do Movimento de Incubadoras, Parques e Polos no Brasil”, realizado em Brasília, em 2005, a plataforma de qualificação denominada Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, ou CERNE. De acordo com a ANPROTEC, trata-se de “um modelo de referência que identifica os sistemas, elementos e práticas chaves que uma incubadora deve implantar para gerar, sistematicamente, um número cada vez maior de empreendimentos inovadores de sucesso. Nesse sentido, o modelo foi construído a partir de três níveis de abordagem: a empresa, o processo de incubação e a incubadora”, considerando os elementos necessários para o desenvolvimento do produto, do perfil da equipe, da gestão da empresa, e do acesso ao capital e aos mercados.

### **3 AS INCUBADORAS E ACELERADORAS NO CENTRO DO DEBATE**

As relações de concorrência ou de complementaridade entre incubadoras de empresas e aceleradoras pontuaram, em 2015, as discussões dos dois principais fóruns voltados à temática da inovação no Brasil, e em particular, aos efeitos sobre a Região Nordeste: o Encontro Nacional da ANPROTEC, realizado em Curitiba, e o Encontro Regional de Incubadoras de Empresas do Nordeste, em Fortaleza.

Este texto é derivado de constatações percebidas em conversas informais mantidas com representantes de empresas incubadas e de empresas inseridas em aceleradoras nos dois eventos. O trabalho fundamentou-se na hipótese de que as incubadoras de empresas podem-se adequar à dinamicidade atual, inserindo as

funcionalidades das aceleradoras de empresas. Na via inversa, no entanto, uma aceleradora carece do suporte tecnológico proporcionado pela incubação, o que concorre para elevadas taxas de insucesso, que são tratadas como naturais por alguns entrevistados.

O objetivo principal do ensaio é estabelecer um comparativo entre os processos, sem evidências estatísticas. As reflexões apontam, no entanto, para a necessidade de aprofundamento dos estudos neste sentido. As abordagens foram realizadas durante os eventos citados, em seções específicas sobre os temas incubação e aceleração de negócios, em que foram explorados aspectos relacionados ao tempo e suporte desde o desenvolvimento do produto/serviço até a inserção da empresa no mercado, aos processos de seleção de empreendimentos com potencial de mercado, aos modelos e planos de negócios desenvolvidos, às taxas de sucesso na inserção nos mercados, e à atração de investidores.

As análises seguintes são resultantes de conversas informais mantidas com os empreendedores, sem roteiro estruturado ou semiestruturado, apenas com a exposição de cada um dos temas para discussão. Os tópicos são abordados de acordo com a percepção do autor, em relação às conversas mantidas, sem qualquer menção individualizada às respostas dos entrevistados.

### **4 A NECESSÁRIA QUEBRA DOS PARADIGMAS DA INCUBAÇÃO**

O advento do processo de incubação de empresas no Brasil remonta à década de 1980, tendo no professor Lynaldo Cavalcanti, então presidente do CNPq, o principal responsável, com a criação de fundações tecnológicas em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), dando origem, em 1984, à primeira incubadora de empresas no Brasil, em São Carlos.

As incubadoras de empresas foram criadas para oferecer suporte para empreendimentos inovadores, caracterizados por altas taxas de risco tecnológico e comercial, em contrapartida à expectativa de altas taxas de retorno que

costumam apresentar (FERREIRA; OLIVEIRA, 2003). A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, relata que em 2011 havia no Brasil 384 incubadoras em operação, abrigando 2.640 empresas, sendo 98% dos empreendimentos incubados considerados inovadores.

No âmbito mundial, são diversos os exemplos de empresas geradas em incubadoras que protagonizaram a transformação de cenários econômicos de países e regiões economicamente deprimidas, o que justifica um olhar mais aprofundado a esses instrumentos de fomento à inovação.

As incubadoras proliferaram, assim, com características e *modus operandi* sendo replicados, mas que atualmente, em face do dinamismo das novas estruturas de negócios, merecem reflexões e aperfeiçoamentos. A crescente redução do tempo de desenvolvimento tecnológico dos novos empreendimentos cada vez menos pode ser contemplada pelos processos de incubação, afastando projetos potencialmente inovadores das incubadoras. Isso ocorre principalmente em razão de práticas cristalizadas e ineficientes, que são exploradas neste texto.

#### 4.1 OS PERÍODOS DE INCUBAÇÃO

Embora não haja um intervalo de tempo estabelecido para a incubação e graduação de empresas, as incubadoras brasileiras costumam determinar períodos superiores a um ano para a permanência de empresas. No entanto, o atual dinamismo dos cenários econômicos tem reduzido as trajetórias empresariais, principalmente em pequenas empresas com alta agregação tecnológica e que podem ser escaladas rapidamente. Esta aparente carência dos processos de incubação normalmente justifica a busca dos empreendedores inovadores por aceleradoras de negócios.

No entanto, a incubação e a graduação em períodos menores do que os costumeiramente determinados pelas incubadoras é possível e de fácil implementação. A definição do tempo necessário para incubação pode ser

efetuada na etapa de avaliação do projeto para incubação, pelo conjunto de especialistas alocados no processo, e constar no contrato que normalmente é firmado após a aprovação dos projetos. A incubação de empresas passaria, assim, a ter flexibilidade em termos de períodos de incubação adequados a cada trajetória tecnológica e empresarial.

#### 4.2 OS PROCESSOS DE SELEÇÃO

As incubadoras ligadas a instituições públicas, em sua maioria, ainda selecionam empresas por meio de editais, por força de seus regimentos internos, mas é crescente o número de incubadoras que optam por processos de seleção por fluxo contínuo. A seleção em fluxo contínuo, que também pode ser vinculada à publicação de editais, reduz a burocracia no processo e vários custos relacionados à seleção de projetos. Além disso, o processo é adequado às dinâmicas dos mercados, que implicam redução nas trajetórias tecnológicas e empresariais.

Normalmente, os processos de seleção envolvem profissionais convidados que não detêm conhecimento técnico suficiente para uma avaliação precisa dos potenciais de êxito tecnológico de todos os processos submetidos. Em incubadoras atreladas a instituições de ensino e pesquisa, o processo contínuo de seleção será mais efetivo se envolver profissionais das próprias instituições, capacitados nas modalidades a serem incubadas.

#### 4.3 EMPRESAS RESIDENTES E NÃO RESIDENTES

Os processos de incubação têm historicamente levado em consideração a necessidade de permanência, ou não, das empresas no ambiente alicerçado pela infraestrutura tecnológica. Dessa maneira, empresas residentes passam todo o período de incubação ocupando espaços alocados pelas incubadoras, e empresas não residentes relacionam-se de maneira virtual com o apoio prestado pelas incubadoras. A dedicação de espaços nem sempre é de todo

necessária, principalmente em empresas que necessitam de suporte tecnológico informático. Os espaços destinados à incubação podem ser, portanto, em sua maioria, compartilhados por empresas, substituindo, nesses casos, as classificações de empresas *residentes* e empresas *não residentes* para empresas *transientes*, que necessitam do suporte tecnológico, mas que não precisam de espaços dedicados.

A denominação *empresa transiente* é criada, neste trabalho, para identificar empresas que necessitam apenas parcialmente dos espaços disponíveis pelas incubadoras. Na verdade, é crescente e majoritário o número de projetos submetidos para incubação que não necessitam de espaços dedicados, logo o compartilhamento de espaços em uma incubadora surge como elemento de um novo paradigma da incubação. A opção pela *transiência* na utilização dos espaços permitirá elevar o número de empreendimentos contemplados, aumentando, em consequência, a efetividade dos sistemas de incubação.

#### 4.4 A INSERÇÃO DAS EMPRESAS NOS CENÁRIOS COMPETITIVOS

A vinculação da maior parte das incubadoras de empresas a instituições de ensino e pesquisa tem forte responsabilidade no êxito tecnológico dos projetos, mas esta é a mesma razão de críticas que alegam um viés excessivamente acadêmico no processo de incubação. Apologistas das aceleradoras de negócios apontam uma maior capacitação para negócios por parte dessas instituições, que lhes proporcionariam vantagens sobre as incubadoras. Na verdade, são muitos os exemplos de empresas de sucesso empresarial surgidas em incubadoras ligadas a instituições de pesquisa; logo, o viés acadêmico exacerbado não é característica comum aos processos de incubação. Por outro lado, a implantação de mecanismos de inteligência competitiva em sistemas de incubação contribui para elevar os potenciais de êxito empresarial, bem como a realização de eventos de capacitação em atividades negociais.

Ressalte-se que a dinamicidade dos

mercados torna cada vez menos precisos instrumentos estáticos de previsão, como planejamentos estratégicos imutáveis a médio e longo prazo. Há necessidade de que as incubadoras desenvolvam ou adquiram programas de prospecção tecnológica e de gestão de informações, e que promovam a capacitação de profissionais para a coleta, interpretação e difusão dos conhecimentos preferidos, para que possam obter simulações mais precisas das mutações nas dinâmicas de mercado resultantes da inserção dos novos produtos ou serviços.

#### 4.5 ATRAÇÃO DE INVESTIDORES

Um dos fatores mais destacados nos processos de aceleração de negócios reside no aporte de recursos, quando investidores privados assumem os riscos inerentes ao desenvolvimento de produtos e serviços por empresas de base tecnológica. Incubadoras de empresas normalmente não detêm recursos para investir nas empresas incubadas, mas não significa que, por essa limitação, não possam incorporar a aceleração de negócios em suas atividades.

Considerem-se uma vez mais o fato de que empresas inovadoras que contam com suporte de incubadoras tenham reduções de até dois terços das taxas de mortalidade de empresas que não passam por projetos de incubação (ARANTES et al., 2013). De outro lado, tomem-se os altos índices de risco adotados como normais em processos de aceleração, em que uma entre dez empresas atinge um sucesso comercial em curto prazo (BOSCO, 2014). A implementação das mudanças que imprimirão velocidade no processo de incubação e inserção nas dinâmicas de mercado, aliada ao suporte tecnológico oferecido pelas incubadoras, atrairão os mecanismos de investimento de risco para as empresas abrigadas nas incubadoras, desde os empreendimentos nascentes até aqueles em fase de graduação.

## 5 CONCLUSÕES

A corrente econômica que coloca a inovação tecnológica no centro da mudança técnica e, conseqüentemente, como motor da transformação de cenários econômicos, tem nas incubadoras de empresas um dos mais potentes fomentadores de novos empreendimentos com alta agregação tecnológica.

No Brasil, os processos de incubação foram consolidados e organizados durante a década de 1980, após a criação dos primeiros parques tecnológicos e da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. O apoio da Anprotec catapultou a geração de empreendimentos inovadores sustentáveis no País, protagonizando uma redução significativa das taxas de mortalidade das empresas de base tecnológica, e em consequência a replicação de iniciativas de incubação por todo o Brasil.

A multiplicação das atividades envolvidas nos processos de incubação fortaleceu-se de tal modo que os procedimentos foram se cristalizando, mesmo contemplando distintos tipos de incubadoras e de empresas por todo o Brasil. Por outro lado, o avanço das tecnologias da informação e das comunicações induziram novos cenários, em que a conectividade e a velocidade de inserção de novos produtos exigiram novas estruturas empresariais, intensivas em tecnologia e flexíveis o suficiente para reagirem às oscilações dos mercados.

Assim, a replicação dos métodos adotados nos processos de incubação, em face das trajetórias dos novos negócios, principalmente em relação às tecnologias da informação e das comunicações, passou a merecer maior reflexão. Atualmente, o principal motivo desta necessidade de quebra de paradigmas estabelecidos é o surgimento das aceleradoras de negócios como mecanismos supridores de deficiências nos processos de inovação.

Na realidade, como demonstrado neste breve estudo, a inserção das características de uma aceleradora de negócios não é complexa para uma incubadora de empresas; ao contrário,

ela é necessária e factível. O sistema de incubação no Brasil é muito bem organizado, tanto no escopo nacional, quanto no âmbito estadual, com as redes de incubadoras. Este sistema organizado facilita ainda mais a incorporação das funcionalidades de aceleração de negócios, porque a diversidade de temáticas tratadas em cada incubadora possibilita às estruturas de governança um maior leque de atendimento a projetos com potencial de mercado reconhecido.

Além disso, a organização das incubadoras e incubadas, com a reformulação dos processos de seleção, a redução dos períodos de incubação, o compartilhamento dos espaços para a incubação, e todo o arcabouço acadêmico conectado, possibilitam a construção de um *pipeline* atrativo de produtos e serviços inovadores, elevando a segurança de investidores de risco.

As reflexões constantes deste ensaio são resultantes de conversas informais travadas em foros virtuais e presenciais em que se discutem os processos de incubação e de aceleração de negócios, e estimam que a reformulação dos paradigmas discutidos possa elevar o potencial de incubação e graduação de empresas de qualquer porte e com qualquer tempo de trajetória no País, elevando ainda mais a reconhecida histórica importância das Incubadoras para o desenvolvimento econômico.

### **BUSINESS INCUBATORS AND THE SPEED OF NEW BUSINESSES: THE REQUIRED BREACH OF ESTABLISHED PARADIGMS**

#### **ABSTRACT**

The incubation process in Brazil, as in many other countries, has pointed out the generation of innovative projects with high rates of technological aggregation, since the emergence of the first incubators, in the 1980s; however, the replication of incubation systems, if has advocated such a move, has also kept paradigms that nowadays call for reflection and reformulation in the light of the interactivity of current market dynamics and new business models. In

contrast, a recent phenomenon, the business accelerator, has filled the gaps left in the incubation process for the speed in the management and generation of new projects. The reflections and suggestions presented in this paper result of talks held during events linked to two types of inducing the generation of innovative ventures, show that the features regarding the acceleration of business can be implemented in incubators. They suggest, for that purpose, a reformulation of practices and regulations related to the incubation process. It is expected that the changes will serve to increase the speed of answer of innovative projects, contributing more broadly to foster the economic development of the country.

**Keywords:** Incubators. Business accelerators. Paradigms.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, Andréa et al. Diagnóstico das IEBTs mineiras: análise propositiva, por meio da percepção das empresas graduadas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 23., 2013. Recife. **Anais....** Recife: Anprotec, 2013. p. 12-22.
- BOSCO, Tiago. Incubadoras ou aceleradoras? saiba qual a melhor opção para sua startup. **Revista Wide: inspiração para os seus negócios**, Rio de Janeiro, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.revistawide.com.br/tecnologia/incubadoras-ou-aceleradoras>>. Acesso em: 18 nov. 2015.
- BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. **Palácio do Planalto**, Brasília, 2016. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2016.
- FERREIRA, Laércio de Matos. **A Inovação Tecnológica e as dinâmicas locais**: estudo comparativo de APLS de software no Nordeste do Brasil. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2008. (Série BNB Teses e Dissertações, n. 15).
- FERREIRA, Laércio Matos; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Responding to the global challenge: the experience of technological incubators and industrial districts in Ceara, Northeast of Brazil. In: CONFERENCE IN HONOR OF PROFESSOR SEBASTIANO BRUSCO, s/n 2003, Modena. **Anais...Modena**: [s.n.], 2003.
- FREEMAN, Chris. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, Londres, n. 19, p. 5-24, 1995.
- LOFSTEN, Hans. Critical resource dimensions for development of patents: an analysis of 131 new technology-based firms localised in incubators. **International Journal of Innovation Management**, United Kingdom, v. 19, n. 1, p. 1550006-1-1550006-32. World Scientific Publishing, 2015.
- LUNDEVALL, Bengt-Åke. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 2000.
- RELAN, Peter. **90% of incubators and accelerators will fail and that's just fine for America and the world**. 2012. Disponível em: <<http://techcrunch.com/2012/10/14/90-of-incubators-and-accelerators-will-fail-and-why-thats-just-fine-for-america-and-the-world/>>. Acesso em: 30 jan. 2016.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013

SILVA, Cylon Gonçalves da; ALMEIDA, Lúcia Carvalho Pinto (Coord.). **Ciência, tecnologia e inovação**: desafio para a sociedade brasileira - livro verde. Brasília: MCT/Academia Brasileira de Ciências, 2001.



## ENSAIOS

### A ÉTICA NA CULTURA E NA ESCOLHA

#### RESUMO

Este ensaio tem por objetivo refletir sobre a administração da cidade e a preservação de práticas culturais organizacionais que legitimam ações na dinâmica da ética na cultura. Analisam-se, especificamente, as escolhas feitas pela família e as repercussões na vulnerabilidade da segurança do cidadão na cidade. As reflexões teóricas recorrem a Serres (2003, 1997a, 1997b, 1990), sobre a cidadania como ética e o parasita na sociedade; à metodologia e teoria para análise das culturas de Durand (2008, 2002); a proposta *mitohermenêutica* de Ferreira-Santos (2004), um parâmetro para práticas sociais e educativas *hermesianas*, mediadoras, e estudos e pesquisas mitohermenêuticas de Sanches sobre a interculturalidade na educação (2011, 2010a, 2010b). Nos resultados encontrados, tendo por um lado as pressões institucionais, sociais, pela responsabilidade política e moral da família, e por outro, a simbologia manifesta na dinâmica da cultura, as práticas de princípios éticos são banalizados, assim como é ignorado o olhar ingênuo na construção da cidadania e no tipo de percepção da responsabilidade pelas consequências das escolhas feitas.

**Palavras-chave:** Gestão da cidade. Ética. Cultura. Cidadania.

#### 1 INTRODUÇÃO

O que é a ética senão aquilo que um grupamento humano considera “o correto” em um determinado espaço e tempo histórico? O que são os símbolos que transitam em um sistema social, senão o resultado das pressões exercidas pelas condições políticas, econômicas, culturais sobre o grupo humano? Conhecer sobre a ética escolhida para viver, considerando ainda que, nesse processo, nem tudo é uma escolha, - é o objetivo deste ensaio, assim como refletir sobre a trajetória antropológica, a participação política e moral da família, analisar especificamente a força conservadora da dinâmica da ética familiar e suas consequências quanto à vulnerabilidade da segurança dos cidadãos na cidade.

Adotando o parâmetro *mitohermenêutico* para práticas sociais e educativas de Ferreira-Santos (2004), a metodologia e a teoria para análise das culturas, de Durand (2008, 2002), as ideias de Serres (2003, 1997a, 1997b, 1990) sobre a cidadania como ética e o parasita na sociedade, esta meditação é também uma construção

**Janina Mirtha Gladys  
Moquillaza Sanchez**  
janinasanches@gmail.com  
Pós-Doutora em Filosofia da  
Antropologia da Educação  
Universidade de São Paulo -  
FE-USP, SP- BR

mitohermenêutica (SANCHES, 2011, 2010a, 2010b) sobre as escolhas feitas pelo indivíduo e pelo grupamento social na vida coletiva.

A colaboração de dois grupos de estudantes de um Centro Universitário particular do Ceará, que atuaram como copesquisadores<sup>1</sup>, foi definitivo para desvelar desigualdades e formas de controle social perversos. Encontramos antagonismos, manipulações e conivências no modo de participação social, pois em oposição ao estabelecido pela Constituição de 1988, Artigo 5, a referência moral do sistema não se posiciona na defesa da cidadania, mas participa sub-repticiamente em jogos de poder.

O processo iniciou-se com os alunos assistindo ao filme “O Som ao Redor” do diretor pernambucano Kleber Mendonça Filho, 2013, sobre mudanças que aconteceram na vida de famílias de um bairro de classe média de Recife a partir da chegada de um grupo de milícia, que ofereceu o serviço de proteção particular às pessoas do bairro. Das aproximações crítico-sociais do filme, os alunos decidiram tomar para foco da pesquisa a cumplicidade da família com o membro infrator, fazendo um paralelo com a realidade vivida atualmente em Fortaleza.

No filme, a cumplicidade é observada no personagem do velho e rico proprietário de imóveis que recebeu os milicianos e os autorizou a fazer seu trabalho no bairro, desde que não incomodassem seu neto, jovem que vagava em seu quarto, entre os aposentos da família, em casas de amigos, pelas ruas, e que costumava roubar o som de carros estacionados nas redondezas.

Uma vez que os alunos-pesquisadores escolheram os sujeitos de estudo e pesquisa, construíram e aplicaram um questionário entre os colegas e outros frequentadores do Centro Universitário; o resultado revelou o que nos pareceu ser a escolha ética da família, de não impedir a corrupção (85% de 180 respostas), instaurando o conflito moral quanto a impedir, ou não impedir (educar?) o infrator (59% de 108 respostas) no âmbito da família.

Dos resultados encontrados, observamos na trajetória antropológica, por um polo, as pressões institucionais, sociais, a qualidade

de responsabilidade política e moral da família, e por outro, a simbologia manifesta na dinâmica da cultura, as práticas de princípios éticos banalizados, assim como um olhar ingênuo na construção da cidadania e no tipo de percepção da responsabilidade pelas consequências das escolhas feitas.

## 2 POR QUE TROCAR DE LUGAR PARA VER O MESMO FENÔMENO?

Qual a perspectiva adotada para perceber o movimento da ética? No âmbito familiar, como se constrói o compromisso moral? Compreendendo que o mito é fundador da vida em sociedade, da dinâmica dos símbolos que resultam numa narrativa histórica relativamente estável (DURAND, 2002) e, querendo refletir sobre a organização das imagens éticas culturais em nosso meio, em Fortaleza, ou, pelo método de convergência, observar a “constelação de imagens” ou modelos taxionômicos, didático-pedagógicos e de gestão que daí resultam, configurando imagens do Regime Noturno, ou seja, a estrutura arquetípica do culto e veneração da figura primordial da mãe, a própria água que lava, mas também é veículo da tinta, torna-se espessa nas cores verde e violeta, inspirando amor e horror ao mesmo tempo que suga e preserva tudo e todos em seu redor, sendo primordial matéria do mistério (DURAND, 2002).

Quanto ao personagem do neto autorizado a roubar, busquei, em meu acervo mitológico, a figura arquetípica daquele que toma tudo e não dá nada em troca. Haveria um deus depredador, que toma sem devolver? Que usa do outro sem dar nada em troca? Acostumada a transitar pela excelência dos deuses gregos e romanos, saudáveis, fortes, com exceção de Hefáistos, que manca e Aquiles, com seu vulnerável calcanhar, mas também acostumada a buscar de outras fontes, encontrei que é nas mitologias alemã, francesa e especialmente nas latino-americanas, que habitam deuses monstruosos e, ali, o invalidismo tem maior importância (GUGGENBÜHL-GRAIG, 1998): são personagens sem uma perna - Long John Sil-

ver, Saci Pererê; sem um braço - Capitão Gancho; sem um olho - Pirata, lembrando-nos que somos imperfeitos.

Quanto ao invalidismo, esse não leva a parte alguma, nem à morte, nem à saúde, pois é deficiência crônica, duradoura, um estado crônico de estar fora de ordem e depender de ser dependente (GUGGENBÜHL-CRAIG, 1998). No lado oposto e complementar ao mesmo arquétipo, alimentando a fantasia e a dificuldade em aceitar nossas limitações e deficiências, a mídia, a publicidade, as redes sociais construindo e fomentando os seres perfeitos que deveríamos ser, os (as) deuses(as) perfeitos (as), belos(as), rostos perfeitos, pele perfeita, olhos perfeitos, cabelos perfeitos, altura perfeita, compleição do corpo perfeito, trabalhadores perfeitos que não erram jamais, contando com milhares de amigos perfeitos.

Quanto aos estudantes universitários, ao relacionar o estudo à sua realidade em Fortaleza, eles lançaram a hipótese de que a família seria conivente com o infrator, como se confirmou pelos resultados da pesquisa quantitativa. De imediato, eles estavam falando de uma narrativa moral conhecida e relegando para outra reflexão, mais aprofundada e possivelmente dolorosa, as implicações dessa semântica, as possibilidades de análise crítica sobre como está ocorrendo a construção da cidadania e da consciência da liberdade de escolha, pois como já defendeu Bauman (2007), atualmente, a capacidade de uma pessoa ser consumidor e devedor, e não de ser produtor, é o que define o seu status de cidadão.

No caso da vida do inconsciente familiar (SZONDI, 1970) aqui analisada, não sendo uma herança fixa, mas podendo transformar a sua moral pelos mecanismos de defesa ao longo de toda a vida e ampliando-se, pode, assim, ganhar outras dimensões, diferentes do modelo originalmente conhecido (SERRES, 1997a). Caberia, então, a conscientização sobre não entregar-se à ingenuidade, ao consumismo, e à violência do parasitismo? Não somente pela vida inativa crônica do indivíduo, mas por investir contra as possibilidades da espécie hu-

mana de ser ativo. Não entregar-se à violência, especialmente em espírito, pois ultrapassando a consciência e as intenções, ele se transforma em poderoso multiplicador (SERRES, 2003).

A dimensão do espírito, o mundo das ideias, o meio universitário, com cientistas, administradores, engenheiros, tecnólogos, comunicadores, inventores, arquitetos, médicos, enfermeiros, escritores, filósofos, inovadores das diversas áreas do conhecimento, trabalhadores na gestão daquilo que é direito público, tarefa das políticas públicas, do fazer justiça ao ser humano. Profissionais da gestão do espaço público, que adotariam um princípio de cidadania como ética, tendo a obrigação moral de evitar fazer o mal (SERRES, 1997a), embuídos da tarefa de compreender as pessoas, os seres vivos, não vivos, e de outras espécies, na diversidade de suas diferenças.

Quanto à experiência empírica da pesquisa objeto desta reflexão, o resultado às questões propostas pelos alunos da turma da noite, 2014.1, foram as seguintes respostas obtidas em 108 formulários aplicados:

- a) você acha que quando há um infrator na família cearense, a família se reúne para impedi-lo?
  - 59.3% afirmaram que não, a família não interfere diante de um infrator;
- b) na sua família, se você soubesse que alguém está prestes a cometer algo negativo:
  - você ficaria calado? 90,7% afirmaram que não ficariam calados;
  - você o aconselharia? 87,9% disseram que aconselhariam o parente - comprometimento baixo;
  - você o impediria? 62% tomariam a atitude efetiva de propor-se a impedir que a infração fosse concretizada;
  - você o denunciaria? 53.7% não se propuseram a denunciar.

Na turma da manhã, 2014.1, tendo aplicado 180 formulários, encontrou-se que:

- a) quando ocorre corrupção (ativa ou passiva) na família, ela se reúne para impedi-la?
  - 85.5% responderam que não.

- b) em sua família, se você soubesse que alguém está para cometer um ato corrupto.
- você se calaria? 74.4% disseram que não.
  - você o aconselharia? 83.3% disseram que sim (comprometimento baixo).
  - você o impediria? 58.8% disseram que sim.
  - você o denunciaria? 53.8% disseram que não.

De acordo com esses resultados e o debate com os alunos, a família, temerosa, tende a ser conivente com o infrator e com o corruptor. Contraditória, a moral conservadora requer a proteção familiar, a qualquer custo. Na análise mito-hermenêutica, tendo esta reflexão começado pela experiência empírica e tendo encontrado uma estrutura antropológica do tipo Regime Noturno (DURAND, 2002), ou seja, materno, engolidor, possuidor, conservador, de morte, pelo tempo preservado na intimidade do cego aconchego, observamos em oposição paradoxal a comemoração do nascimento, do plural, a alegria de viver, o simbolismo lunar polivalente, hermafrodito e a festa, comemorações rotineiras; sendo, ao mesmo tempo, da ordem do negativo, em que as normas são abolidas, desrespeitadas, burladas, enquanto se dá a promessa de uma ordem vindoura.

O contexto cultural fala de si mesmo: na cultura cearense conservadora, os fins de semana são dedicados aos encontros em família, aos amigos e à igreja. Por contradição, na lógica organizacional da gestão da cidade onde moram aproximadamente dois milhões e meio de pessoas e em que cerca de novecentos mil automóveis transitam pelas ruas, a organicidade dos fluxos ocorre com enorme dificuldade, buzinas poluem o espaço público por motivações torpes; batidas entre automóveis, motos e bicicletas são frequentes e graves infrações à sinalização de trânsito são cometidas a todo momento, pois é comum transitar-se na contramão. Pedestres atravessando no meio da avenida, ciclistas ignorando a sinalização dos semá-

foros, automóveis desafiando a sorte nos cruzamentos e acidentes com lesões graves e morte, são comuns. Como se não houvesse normas, educação pública para a vida no espaço coletivo e direitos do (a) cidadão (ã).

Nas práticas, independentemente de vínculos ideológicos, sente-se a falta das ações do tipo crepusculares, como batizou Ferreira-Santos (2003), aquelas de caráter chamado hermesiano, do mediador, que conversa em dialogia, percebendo as multilógicas em suas contradições. Embora saibamos que acontecem diálogos silenciosos, reflexivos, pelos espaços filosóficos, artísticos e hipertextos da cidade, eles lutam, no entanto, por um espaço maior na construção diária, frequente, da autopoiese da construção da cidadania.

“O velho sábio, sem saber, colocou frente a frente, os dois únicos jogos em que as partes ganham juntas: jogos proibidos pela história e pela sociedade, que só cessam ao premiarem com a morte os jogos sórdidos que resultam em nada”, já lembrava Serres (1990, p. 74). Perguntando aos alunos copesquisadores por que a família não impede o infrator, a resposta foi “é assim mesmo, ninguém se mete”, e disseram também “as famílias temem a prisão”. Os mesmos participantes trouxeram a noção do individualismo socialmente vivido e o temor à “prisão”, como se não houvesse outras instâncias de recuperação social do infrator, anteriores à prisão, nas quais o cidadão pudesse e devesse confiar. Mantida na ingenuidade, a responsabilidade social moral é tratada como se não tivesse visibilidade e não fizesse parte da projeção sócio-cultural.

Carregada de eufemismo, a perspectiva familiar precisaria mudar de lugar. Adotar uma nova posição pela qual lhe fosse possível olhar para o mesmo fenômeno sob a perspectiva crítica que lhe permitisse visualizar estrategicamente a recursividade de suas ações (MORIN, 2007) e a responsabilidade pelas consequências das escolhas sociais feitas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de este ensaio-reflexão ter começado pela experiência, em uma atmosfera antropológica chamada Noturna, portanto conservadora, sugadora, encontra por oposição, na mesma constelação de imagens, a dinâmica do renascimento que se faz presente, a alegria coletiva constante, o som alto do forró, em contra-posição ao individualismo arrogante protegido pelos vidros escuros de óculos importados e das janelas de automóveis importados que transitam imperiosos pelas ruas mal asfaltadas e mal sinalizadas. Encontra-se no ambiente educativo a necessidade de participar, de ser aceito, admitido pelos parceiros, pelos colegas, professores, pelos pares, redundando em submissão.

Nas relações interpessoais, determinantes para o ser humano, desvelam-se antagonismos históricos não resolvidos, rejeição ou negação de determinados grupos sociais, como é o caso dos povos nativos e quilombos, assim engendrando dificuldades em manter a fidelidade aos parceiros, à família, às associações e em casos extremos, levando à depressão (relógios digitais nas calçadas praianas da cidade anunciam atendimento anônimo à depressão).

A importância em destacar as figuras comuns do professor e da família, deve-se à necessidade de valorização do seu protagonismo nas práticas de gestão da cidade, da qual todos fazem parte. Na procura de possibilidades de construção de melhor gestão da cidade, a integração pelo envolvimento na exploração científica, a procura por novos focos de curiosidade, a participação em atividades coletivas de pesquisa de campo e colaboração com as comunidades de risco e vulnerabilidade, a participação em debates sobre a realidade da segurança coletiva, assim como socioambientais e da saúde, a produção de estudos aprofundados e pesquisas sobre a qualidade de vida humana em novos espaços antropológicos e na relação com outras espécies, são possibilidades de compartilhamento e de assumir responsabilidades na busca de acerto.

Observar que as ações éticas transformam para um bem maior, tornam-se fato impor-

tante na construção da história pessoal, assim como da história coletiva, encorajam a expor a redundância de comportamentos considerados corretos (ou não), respeitosos nos momentos em que as pessoas costumam resolver impasses dos relacionamentos humanos e assim enxergar outras possibilidades. Construindo a história da cidade, a maneira como mulheres e homens escolhem comportar-se ao resolver desafios que inevitavelmente surgem na vida em sociedade, mostra-se um modelo ético (entre outros) no processo educativo, na construção do ser humano. Nesse sentido, aprende-se a afetividade coletiva, a experiência de cuidar do outro, ajudar o outro, construindo um sentido de bondade e de justiça que se mostram nas ações mutuamente balsâmicas, nas trocas afetivas.

Paradoxalmente, constroem-se também a possibilidade de inflação do ego, a vaidade exacerbada, a arrogância que diminui a auto-crítica. Desde alguns anos, o cinema prevê um futuro para a humanidade, com imagens de zumbis andando solitários pelas ruas das cidades, parasitas prontos para devorar o outro sem dar nada em troca em um mundo onde ter ou não ter segurança pública, ter ou não ter esperança ou o que consumir, não importa mais.

Definitivamente, promover as habilidades dos Sujeitos em ações e mudanças atitudinais que atendam às necessidades de vida digna para o maior número de pessoas, é uma escolha social e prática cultural de princípios éticos que se realiza na história da gestão da cidade, repercutindo sobre o comportamento das pessoas, em maior ou menor medida, dependendo das escolhas feitas por cada indivíduo, enquanto ele (ela) deseja participar acreditando na construção de outro tipo de cidadania, cuja inclusão humanitária e de outras espécies, trata de outra liberdade, edificando a compreensão em meio a incertezas e a outra gestão do futuro da cidade, mais tranquila, justa e bela.

## ETHICS IN CULTURE AND IN CHOICE

### ABSTRACT

This essay aims to reflect on the city administration and the preservation of organizational cultural practices that legitimate actions in the dynamics of ethical culture. The choices specifically made by the family and the impact on vulnerability of the citizen's security in the city are analyzed here. The theoretical reflections resort to Michel Serres (2003, 1997a, 1997b, 1990) on citizenship and ethics and the parasite on society; the methodology and theory to analyze the cultures of Gilbert Durand (2008, 2002); the mythical hermeneutics as proposed by Marcos Ferreira-Santos (2004), a parameter for social and hermesian, mediative educational practices, and the mythical-hermeneutics studies and researches made by Janina Sanches on interculturality in education (2010a; 2010b; 2011). Among the results found, on one hand, were the institutional, social, political pressures on family responsibility and morality; and, on the other hand, the symbolism expressed in the dynamics of culture, practices trivialized as ethical principles as well as a naive look in building citizenship and the type of perception of responsibility on account of the consequences of the choices made.

**Keywords:** City Management. Ethics. Culture. Citizenship.

1 Os resultados foram apresentados no **XX Congresso International Szondi Association**, realizado de 14 a 17 de julho, 2014, na Bélgica, com autoria de Janina Sanches e Clara Juarez Pereira, título "*Szondi in Education: ethics in culture and in choice*".

### REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Confiança medo na cidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- DURAND, Gilbert. **Ciência do homem e tradição: o novo espírito antropológico**. São Paulo: Triom, 2008.
- \_\_\_\_\_. **As estruturas antropológicas do imaginário: introdução à arquetipologia geral**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- FERREIRA-SANTOS, Marcos. **Crepusculario: conferências sobre mitohermenêutica e educação em Euskadi**. São Paulo: Zouk, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O crepúsculo do mito: mitohermenêutica & Antropologia da Educação em Euskal Herria e Ameríndia**. 2003. 540f. Tese (Livre docência em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- GUGGENBÜHL-GRAIG, Adolfo. O Inválido. In: DOWNING, Christine (Org.). **Espelhos do self: as imagens arquetípicas que moldam a sua vida**. 1998. Disponível em: <<http://groups.google.com/group/digitalsource>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- SANCHES, Janina. Szondi in Education and about the feminine. In: CONGRESS OF THE INTERNATIONAL SZONDI ASSOCIATION, 19., 2011, Nice. **Acta XIXth Congress of the International Szondi Association**. Université de Nice Sophia Antipolis. Zurich: STIFTUNG SZONDI INSTITUT, 2011. p. 281-302.
- \_\_\_\_\_. **Mitohermenêutica do feminino na antropologia da educação: interculturalidade Brasil-Peru**. 2010. 202 f. Pós-doutorado. (Pós-doutorado em Filosofia da Antropologia da Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010a.
- \_\_\_\_\_. Contact and resentment are challenges to education enhancement. In: ALTEN-WEGER, Alois. **Szondiana zeitschrift für schicksalsanalyse und beiträge zur tiefenpsychologie**. Zürich: Versus Verlag, 2010b.
- SERRES, Michel. **Le parasité**. Paris: Hachette,

te Litteratures, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Diálogo sobre a ciência, a cultura e o tempo.** Conversas com Bruno Latour. Lisboa: Instituto Piaget, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Hermes:** uma filosofia das ciências. Tradução Andrea Daher. São Paulo: Graal, 1990.

\_\_\_\_\_. **Hominiscências:** o começo de uma outra humanidade? Tradução Edgard de Assis Carvalho, Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SZONDI, Lipot. **Tratado del diagnostico experimental de los instintos.** Madrid: Biblioteca Nueva, 1970.

## NOMINATA

### NOMINATA DE AVALIADORES AD HOC 2015

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista *Gestão em Análise*, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método *Double Blind Review*, em que os avaliadores *ad hoc* contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação:

**CARLA KATARINA DE MONTEIRO MARQUES**  
IFRN, RN, Brasil

**DANUZIO WELITON GOMES DA SILVA**  
UFRPE, PE, Brasil

**ELENITO ELIAS DA COSTA**  
UVA, CE, Brasil

**ELÓI MARTINS SENHORAS**  
UFRR, RR, Brasil

**IZABELLE QUEZADO SANTOS**  
UNIFOR, CE, Brasil

**JÚLIO CÉSAR PEREIRA DA SILVA**  
UNIFOR, CE, Brasil

**LUIZ ANTÔNIO GOUVEIA DE OLIVEIRA**  
IBGE, DF, Brasil

**MARCOS ALEXANDER BRASIL FERREIRA**  
UNICHRUSTUS, CE, Brasil

### NOMINATA PEER REVIEW PANEL IN 2015

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the 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 would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication:

**MARCOS ANTONIO CHAVES RICARTE**  
UNICHRUSTUS, CE, Brasil

**MARIA DE FÁTIMA MARROCOS FONTENELE**  
ESTÁCIO, CE, Brasil

**NICOLE ALBUQUERQUE V. SOARES**  
UNICHRISTUS, CE, Brasil

**PEDRO MARCELO TORRES**  
UC, Coimbra, Portugal

**RENATO SANTIAGO QUINTAL**  
UERJ, RJ, Brasil

**RODRIGO RODRIGUES SILVA**  
UFRR, RR, Brasil

**TERESINHA FONSECA**  
UFRR, RR, Brasil

**TIAGO ZARDIN PATIAS**  
UNIPAMPA, RS, Brasil



## LINHA EDITORIAL

### FOCO E ESCOPO

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.

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.

### POLÍTICAS DE SEÇÃO

**Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].

**Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

**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 [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

### PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na *ReGeA* consiste em duas etapas: inicial-

mente 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*, especialistas 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).

### PERIODICIDADE – SEMESTRAL

**Política de Acesso Livre** - Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

**Arquivamento** - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

## EDITORIAL LINE

### FOCUS AND SCOPE

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.

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.

### SECTION POLICIES

**ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=22 pages).

**ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).

**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 (minimum=8; maximum=13).

### PEER REVIEW PROCESS

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.

### PUBLICATION FREQUENCY - SEMI-ANNUAL

**Open Access Policy** - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

**Archiving** - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

## DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico.

As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <<http://201.20.109.36:2627/index.php/gestao/author/submit/>>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de **Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais**.

Por meio desse serviço os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação.

As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS** – 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.

## 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.

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação da 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.

**Ressalva:** Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

### **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. 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.

## AUTHOR GUIDELINES

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.

Only electronic submissions will be accepted articles at the following address: <<http://201.20.109.36:2627/index.php/gestao/author/submit/>>. Through this service the authors can submit articles and track their status of that throughout the editorial process. This submission form ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

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.

## 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. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.

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.

### **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 whi-

ch 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.

**Exception:** For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

### **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





