

Journal of Management Analysis
v. 7 n. 1 janeiro/junho 2018

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 C. Sobral, Cristina C. B. M. Andrade, Elnivan M. Souza, Fayga S. Bedê, José L. Crisóstomo, Laodicéia A. Weersma, Lise A. Castelo, Luis A. R. Cunha, Maurício L. C. Rocha, Marcos Kubrusly, Marcos A. C. Ricarte, M^a Bernadette Amora Silva, Rogério F. L. Santos.

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal
Laodicéia Amorim Weersma

Editores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Milton Shintaku

Editor Edição - Convidado / *Issue Guest Editor*

Raphael Campos Andrade

Editor Seção - Convidado / *Session Guest Editor*

Conselho Editorial / *Editorial Board*

Afonso Carneiro Lima, **UNIFOR, CE, Brasil**

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**

André M. Xavier de Lima, **UBC, Canadá**

Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**

Ana Patrícia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga, **UECE, CE, Brasil**

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

Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**

Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**

Cláudia de Salles Stadtober, **UNISINOS, RS, Brasil**

Cristela Maia Bairrada, **ISCA, Portugal**

Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**

Elói Martins Senhoras, **UFRR, RR, Brasil**

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

Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**

Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**

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

Filipe J. Fernandes Coelho, **Univ. Coimbra, Portugal**

Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**

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

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

Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**

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

Ismael Rocha Junior, **ESMP, SP, Brasil**

Joaquim Luís M. Alcoforado, **Univ. Coimbra, Portugal**

Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**

Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**

Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**

Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**

Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**

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

Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**

Mário A. G. Augusto, **Univ. Coimbra, Portugal**

Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**

Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**

Roberto Luiz A. Salazar, **ESMP-SUL, RS, Brasil**

Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**

Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**

Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**

Taiguara de Freitas Langrafe, **FECAP, SP, Brasil**

Tassiara Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**

Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**

Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

Altieres de Oliveira Silva

Analista Editorial / *Editorial Analyst*

Andrielle P. de Amorim / Patrícia V. Costa

Assistente Editorial / *Editorial Assistant*

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Kamila J. D.

Costa, Nilson Holanda, Patrícia Ribeiro,

Revisão Técnica de Linguagem e Tradução /

Technical Language Revision and Translation

Patrícia Vieira Costa, Tusnela 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

Acesso online / *online access*

Portal de Revistas Unichristus

<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

Indexadores / *Indexing*

DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>

EBSCO – EBSCO's research collections

<mft.ebscohost.com>

Google Scholar - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>

QUALIS – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>

REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y

Conocimiento Científico <<http://www.redib.org>>

Sumários.org - Sumários de Revistas

Brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Directórios / *Directories*

Diadorim- <diadorim.ibict.br>

IBICT- <seer.ibict.br>

Latindex- Sistema Regional de Información en

Línea para Revistas Científicas de América Latina,

el Caribe, Espana y Portugal <www.latindex.org>

LIVRE – Revistas de Livre Acesso

<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>

PKP - Public Knowledge Project <https://pkp.sfu.ca/>

EDITORA Centro Universitário Christus – Unichristus

Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó. Fortaleza –

Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

Versão Impressa / *Printed Version*

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Fone: 55 85 3105.7900

Site: www.graficalcr.com.br

e-mail: 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. 7 n. 1 janeiro/junho 2018

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 7	n. 1	p. 1-240	jan./jun. 2018
----------------	-----------	------	------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2018 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 7, no. 1 (jan./jun. 2018) – Fortaleza: Unichristus, 2018.

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 – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS / SUMARIO**Editorial**

Milton Shintaku, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma 7-12

Artigos / Articles / Artículos

Gestão de Recursos Relacionais para o Desenvolvimento de Inovações Sociais em Living Labs: O Caso do Habitat Living Lab de Vitória, ES – Brasil = *Relational Resource Management for the Development of Social Innovations in Living Labs: The Case of Habitat Living Lab in Vitória, ES – Brazil* = *Gestión de Recursos Relacionales para el Desarrollo de Innovaciones Sociales en Living Labs: El Caso del Habitat Living Lab de Vitória, ES - BRASIL*

Silvio Bitencourt da Silva, Claudia Cristina Bitencourt 13-30

Incorporação da Biomimética na Gestão de Projetos de Inovação Tecnológica: Análise de uma Experiência Corporativa = *Incorporation of Biomimética in the Projects Management of Technological Innovation: Analysis of a Corporate Experience* = *Incorporación de la Biomimética en la Gestión de Proyectos de Innovación Tecnológica: Análisis de una Experiencia Corporativa*

Anapátricia Morales Vilha, Mariana Cecotte..... 31-43

An empirical study of process innovation in an R&D Laboratory of an Oil & Gas Company = *Estudo empírico da inovação de processos em um Laboratório de P&D de uma Firma de Óleo e Gás* = *Estudio empírico de la innovación de procesos en un Laboratorio de P&D de una Empresa de Aceite y Gas*

Fábio de Oliveira Paula, Tânia Silva Barboza 44-59

An analysis of the entrepreneurial profile of self-employed truckers from the Guarulhos (SP, Brazil) Region = *Análise do perfil empreendedor dos caminhoneiros autônomos da região de Guarulhos, SP, Brasil* = *Análisis del perfil emprendedor de los camioneros autônomos de la región de Guarulhos, SP, Brasil*

Caio Flavio Stettiner 60-69

Análise e categorização de ecossistemas empreendedores: um estudo em distintas espacialidades na cidade de Sete Lagoas (MG) = *Analysis and categorization of entrepreneur ecosystems: a study in different spatialities in the city of Sete Lagoas (MG)* = *Análisis y categorización de ecosistemas emprendedores: un estudio en distintas espacialidades en la ciudad de Sete Lagoas, MG, Brasil*

Paulo Henrique Gomes Jelihovschi, Henrique Cordeiro Martins, Anderson de Souza Sant'Anna..... 70-84

Análise de viabilidade do mercado: implantação de uma fábrica de laticínios em Moçambique = *Market feasibility analysis: implementing a dairy factory in Mozambique* = *Análisis de viabilidad del mercado: implantación de una fábrica de lácteos en Mozambique*

Nadir Aboobacar Mahomed , Rogério da Silva Nunes..... 85-105

Modelo para estudo de negócios sociais à luz da psicodinâmica do trabalho: Metodologia qualitativa para pesquisas sobre vivências em organizações de impacto social = *Model for a social business study in the light of work psychodynamics: qualitative methodology for research on experiences in social impact organizations* = *Modelo para el estudio de negocios sociales a la luz de la psicodinámica del trabajo: metodología cualitativa para investigaciones sobre vivencias en organizaciones de impacto social*
 Diana Maria Goiana Alves, Ana Cristina Batista dos Santos 106-117

A influência das redes sociais nas decisões de compras = *The influence of social networks in purchasing decisions* = *La influencia de las redes sociales en las decisiones de compras*
 Juliana Carvalho de Sousa, Pablo Marlon Medeiros da Silva, Francisco Roberto Pinto, Anderson Lopes Nascimento, Livia Nascimento Rabelo..... 118-127

A relação entre percepção de qualidade na educação superior e motivação de discentes universitários = *The relationship between quality perception in higher education and motivation of university students* = *La relación entre percepción de calidad en la educación superior y motivación de estudiantes universitarios*
 Joelma Soares da Silva, Izabelle Quezado, Ellen Campos Sousa, Estevão Lima de Carvalho Rocha, Verónica Peñaloza..... 128-144

Gamificação como experiência de aprendizagem inovadora: uma pesquisa-ação no curso de administração em Fortaleza - CE = *Gamification as a learning experience: an action research in the business course in Fortaleza - CE* = *Gamificación como experiencia de aprendizaje: una investigación-acción en el curso de administración en Fortaleza - CE*
 Karla Teixeira Machado da Silva, Iago Pessoa Mascarenhas 145-162

Ensaio / Essay / Ensayos

A Tecnologia de gestão e o holocausto: é possível “hackear” isso? = *Management technology and the holocaust: is it possible to hack this?* = *La Tecnología de gestión y el holocausto: ¿es posible “hackear” eso?*
 Orlando Gomes da Silva 163-172

A riqueza das favelas, o poder econômico da multidão escondido entre morros e vielas: uma análise comparativa entre os empreendedores das maiores favelas do Brasil e da Argentina – Rocinha e Villa 31 = *The wealth of slums, the economic power of the multitude hidden between hills and vielas: a comparative analysis between entrepreneurs of the major slums of Brazil and Argentina - Rocinha and Villa 31* = *La riqueza de las chabolas, el poder económico de la multitud escondido entre cerros y callejuelas: un análisis comparativo entre los emprendedores de las mayores chabolas del Brasil y de la Argentina – Rocinha y Villa 31*
 Vinicius Mendes Lima 173-181

Casos de Ensino / Case Studies / El Estudio de Casos

A comercialização dos resíduos sólidos urbanos: o caso de Camurum = *The commercialization of urban solid waste: the case of Camurum* = *La comercialización de los residuos sólidos urbanos: el caso de Camurum*
 Mirian Assumpção Lima, Helton Cristian de Paula, Rômulo Perentoni Amorim 182-192

Um novo empreendimento, problemas cotidianos e a voz ativa do seu fundador = <i>A new enterprise. everyday problems and active voice of its founder</i> = <i>Un nuevo emprendimiento, problemas cotidianos y la voz activa de su fundador</i> Amanda Pimenta Nascimento, Mônica Carvalho Alves Cappelle, Isabela Murad.....	193-202
Ciclo de Debates - Resenhas com notas de ensino / <i>Cycle of Debates - Reviews with teaching notes</i> / <i>Ciclo de Debates - Reseñas con notas de enseñanza</i>	
Apresentação - Ciclo de Debates / <i>Presentation - Cycle of Debates</i> / <i>Editorial Ciclo de Debates</i> Raphael de J. Campos de Andrade, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma	203-206
Os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITS) e as spin-offs acadêmicas = <i>The Technological Innovation centers (NITS) and the academic spin-offs</i> = <i>Los Núcleos de Innovación Tecnológica (NITS) y las spin-offs académicas</i> Samuel Façanha Câmara.....	207-211
Marco legal de CT&I em construção, por você = <i>Science, technology AND innovation (CT&I) legal framework under construction, by you</i> = <i>Marco legal de CT&I en construcción, por usted</i> Gesil Sampaio Amarante Segundo.....	212-216
As inovações sociais nos ecossistema = <i>Las innovaciones sociales en los ecosistemas</i> Laércio Ferreira Matos.....	217-221
Linha Editorial / <i>Editorial Line</i> / <i>Línea Editorial</i>	222-225
Instruções aos Autores / <i>Instructions to Authors</i> / <i>Directrices para autores</i>	226-233

EDITORIAL

Gestão é um termo múltiplo, que transcende às tentativas de classificá-lo em uma única disciplina. Isso pode ser notado pela representatividade da Revista de Gestão em Análise (ReGeA), com avaliação Qualis em mais quatro disciplinas, além do principal escopo do periódico, a Administração. Ressalta-se a visibilidade que esta revista possui, sendo um canal de disseminação de conhecimento de temas abrangentes e necessários ao desenvolvimento técnico e científico do país.

A gestão, como tema de pesquisa, alia-se ao que o pesquisador finlandês Bo-Christer Bjök defende: que a ciência tem por obrigação gerar novos conhecimentos, mas deve também melhorar a qualidade de vida das pessoas. A gestão tem um caráter social e plural, ou seja, deve atender a todos. Este é o enfoque da ReGea nesta primeira edição de 2018, permeado pelo “fio condutor” da inovação, sendo apresentados 17 trabalhos, dos quais têm-se dez artigos, dois ensaios, dois casos de ensino, além da nova seção denominada de Ciclo de Debates em abordagem colaborativa com a Rede INOVAMUNDO que traz três resenhas com notas de ensino representando, assim, uma diversidade de conteúdos que enriquece o processo disseminação do conhecimento.

O estudo intitulado “*Gestão de recursos relacionados para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs: o caso do habitat Living Lab de Vitória - Espírito Santo - Brasil*”, traz a questão da gestão de recursos relacionais, enfatizando aspectos sociais. Nota-se que, há tempos, a colaboração é a tônica em muitas atividades e que as redes interpessoais são fatores importantes a serem estudados.

Em “*Incorporação da biomimética na gestão de projetos de inovação tecnológica: análise de uma experiência corporativa*”, os autores relacionam inovação tecnológica e biologia, explorando os princípios criativos do mimetismo. Trata-se de um estudo de caso efetuado no âmbito da empresa Festo Brasil, que, desde 2006, desenvolve projetos biomiméticos que apresentam bons resultados.

A ReGeA também publica artigos em inglês, que podem dar maior visibilidade ao trabalho. Este é o caso dos seguintes estudos: “*An analysis of the entrepreneurial profile of self-employed truckers from the guarulhos region*” e “*An empirical study of process innovation in an R&D Laboratory of an oil & gas Company*”. O primeiro estudo centra-se na definição do perfil empreendedor dos caminhoneiros da região de Guarulhos, estado de São Paulo, contribuindo com a procura desse grupo por independência. O segundo trabalho, por sua vez, trata da inovação de processos em um laboratório de P&D de uma companhia de gás e óleo.

A visão ecológica tem sido muito utilizada, na medida em que possibilita verificar as relações existentes na gestão e sua efetividade. Assim, a pesquisa “*Análise e categorização de ecossistemas empreendedores: um estudo em distintas especialidades na cidade de Sete Lagoas - Minas Gerais*”, revela relações e mutualismo, protocooperação e inquilinismo na cidade, destacando a diversidade de relações que podem ocorrer.

A preocupação com a viabilidade, que demanda a realização de um estudo científico para a aferir, mostra a importância de informações estratégicas para tomada de decisão. No estudo “*Análise de viabilidade do mercado: implantação de uma fábrica de laticínio em Moçambique*”, mostra os critérios para análise de viabilidade, que revelam se há positividade do mercado para a empresa se estabelecer.

Em “*Modelo para estudo de negócios sociais à luz da psicodinâmica do trabalho: metodologia qualitativa para pesquisas sobre vivências em organizações de impacto social*” nota-se o desenvolvimento de um modelo, um constructor, centrado na psicodinâmica em negócios sociais. Dessa forma, o trabalho apresenta o chamado “projeto de artesanato metodológico”, que pode ser reutilizado.

O grupo Gartner, que verifica tendências, previu que, a partir de 2016, as redes sociais de internet teriam um papel maior na chamada malha de dispositivo, algo que tem se mostrado

promissor. Alinhado a essa premissa, o trabalho “*A influência das redes sociais nas decisões de compra*” comprova a influência das redes sociais nas decisões de compra, mostrando o poder desta via de comunicação e interação.

No estudo “*A relação entre percepção de qualidade na educação superior e motivação de discentes universitários*” os autores discorrem sobre a questão de qualidade e motivação no âmbito de Instituição de Ensino Superior (IES). Tanto que verificam que, quanto maior a qualidade de uma IES, maior é a motivação dos discentes, em uma pesquisa com professores de Administração de uma universidade pública e outra privada.

O uso de jogos (*games*) na educação criou um conceito denominado de gamificação, que ainda provoca certas discussões sobre a sua total eficácia. No estudo titulado “*Gamificação como experiência de aprendizagem: uma pesquisa-ação no curso de administração em Fortaleza - Ceará*” relatou-se o aumento do engajamento dos discentes nas disciplinas testadas, que serviu de estímulo para o desenvolvimento de competências desejáveis.

O ensaio “*A tecnologia de gestão e o Holocausto: é possível “hackear” isso?*” inspira a discutir sobre a formação dos alunos de Administração e sua relação com a tecnologia neste processo. Para tanto, distingue a mídia social da mídia tática, enfatizando a possibilidade da aplicação de tecnologias on-line no processo de ensino, a partir da distinção entre modelo de negócio e prática política.

O social é discutido na resenha “*A riqueza das favelas, o poder econômico da multidão escondida entre morros e vielas: uma análise comparativa entre os empreendedores das maiores favelas do Brasil e da Argentina - Rocinha e Villa 31*”. O texto revela a necessidade do uso de técnicas de *marketing* para a sobrevivência e expansão dos empreendimentos localizados nas favelas, na medida em que as políticas públicas falham nessas comunidades.

Na resenha intitulada “*Os núcleos de inovação tecnológica (NITS) e as spin-offs acadêmicas*” discute-se o papel dos NITs na ação de incubadoras de *spin-off* acadêmicas, na medida em que os autores afirmam não haver estatísticas sobre os impactos das *spin-off*. Em “*Marco Legal de CT&I em construção, por voce*”, discute-se o Marco Legal de Inovação, disposto na Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. O texto ainda não foi totalmente regulamentado e requer ações federais e estaduais. No texto “*Inovações sociais nos ecossistemas*”, o autor defende a inovação social como parte do ecossistema inovador, devendo ser analisada de forma global, na medida em que em maior ou menor intensidade toda inovação tem impacto social.

No caso de ensino “*Comercialização dos resíduos sólidos urbano: o caso de Camuru*” discute a comercialização, nada habitual de resíduos urbanos, sobre os conflitos de interesse entre os diversos interessados. Já em “*Um novo empreendimento, problemas cotidianos e a voz ativa do seu fundador*”, também aborda de conflitos, mas em empresas familiares, envolvendo cultura, conflitos, relação de poder e resistência a mudanças.

Por fim, a diversidade dos temas tratados pelos textos publicados neste número da ReGeA, representa parte das questões voltadas à gestão, demonstrando a riqueza dos estudos existentes.

Boa leitura!

Milton Shintaku

Editor Convidado – Edição 2018|1

Arnaldo Coelho | Laodicéia Weersma

Editores ReGeA

EDITORIAL

Management is a multiple term that transcends attempts to classify it into a single discipline. This can be noted by the representativeness of the Journal of Management in Analysis (ReGeA), with Qualis evaluation in four other disciplines, in addition to the main scope of the journal, Administration. It is worth highlighting the visibility that this magazine has, being a channel of dissemination of knowledge of comprehensive topics and necessary for the technical and scientific development of the country.

Management as a research theme is in line with what the Finnish researcher Bo-Christer Bjök argues: that science has the obligation to generate new knowledge, but it must also improve people's quality of life. The management has a social and plural character, that is, it must attend to all. This is the focus of ReGeA in this first edition of 2018, permeated by the "guiding thread" of innovation, presenting 17 papers, of which ten are articles, two essays, two teaching cases, besides the new section called Debates Cycle in a collaborative approach with the INOVAMUNDO Network that brings three reviews with teaching notes, thus representing a diversity of content that enriches the dissemination process.

The study entitled "Management of related resources for the development of social innovations in Living Labs: the case of habitat Living Lab of Vitória - Espírito Santo - Brazil", brings the issue of relational resource management, emphasizing social aspects. It is noted that, for a long time, collaboration is the key in many activities and that interpersonal networks are important factors to be studied.

In "Incorporation of biomimetics in the management of technological innovation projects: analysis of a corporate experience", the authors relate technological innovation and biology, exploring the creative principles of mimicry. This is a case study carried out within the scope of the company Festo Brazil, which since 2006 has developed biomimetic projects with good results.

ReGeA also publishes articles in English that can give greater visibility to the work. This is the case of the following studies: "An analysis of the entrepreneurial profile of self-employed truckers from the Guarani region" and "An empirical study of process innovation in an R & D Laboratory of an oil & gas Company". The first study focuses on the definition of the entrepreneurial profile of truck drivers in the region of Guarulhos, in the state of São Paulo, contributing to this group's demand for independence. The second work, in turn, deals with process innovation in a R & D laboratory of a gas and oil company.

The ecological vision has been widely used, since it makes it possible to verify the relationships existing in the management and their effectiveness. Thus, the research "Analysis and categorization of entrepreneurial ecosystems: a study in different specialties in the city of Sete Lagoas - Minas Gerais" reveals relationships and mutualism, protooperation and tenancy in the city, highlighting the diversity of relationships that can occur.

The concern for feasibility, which demands the carrying out of a scientific study to measure it, shows the importance of strategic information for decision making. The study "Market feasibility analysis: implementation of a dairy plant in Mozambique" shows the criteria for feasibility analysis, which reveal whether there is market positivity for the company to establish itself.

In "Model for study of social business in the light of work psychodynamics: qualitative methodology for research on experiences in organizations of social impact" shows the development of a model, a builder, focused on psychodynamics in social business. In this way, the work presents the so-called "methodological craft project", which can be reused.

The Gartner group, which verifies trends, predicted that from 2016 social networks on the internet would play a greater role in the so-called device mesh, which has been promising. The

work “The influence of social networks on purchasing decisions” demonstrates the influence of social networks on purchasing decisions, showing the power of this channel of communication and interaction.

In the study “The relationship between perception of quality in higher education and motivation of university students”, the authors discuss the question of quality and motivation within the scope of Higher Education Institution (HEI). So much that they verified that the greater the quality of an HEI, the greater the motivation of the students, in a research with professors of Administration of a public and private university.

The use of games in education has created a concept called gamification, which still provokes certain discussions about its full effectiveness. In the study titled “Gamification as a learning experience: an action research in the administration course in Fortaleza, Ceará”, was reported the increase in the engagement of the students in the tested subjects, which served as a stimulus for the development of desirable skills.

The essay “Management technology and the Holocaust: is it possible to “hack” this?” inspires to discuss the training of Administration students and their relationship with technology in this process. To do so, it distinguishes social media from tactical media, emphasizing the possibility of applying online technologies in the teaching process, from the distinction between business model and political practice.

The social is discussed in the review “The wealth of the favelas, the economic power of the multitude hidden between hills and alleys: a comparative analysis between the entrepreneurs of the largest favelas in Brazil and Argentina - Rocinha and Villa 31”. The text reveals the need to use marketing techniques for the survival and expansion of enterprises located in the favelas, as public policies fail in these communities.

In the review titled “Nuclei of technological innovation (NITS) and academic spin-offs” the role of NITs in the action of academic spin-off incubators is discussed, insofar as the authors affirm that there are no statistics on the impacts of spin off. In the “Legal Framework of CT & I under construction, for you”, the Legal Framework for Innovation, set forth in Law No. 13,243, of January 11, 2016, is discussed. The text has not yet been fully regulated and requires federal and state actions. In the text “Social Innovations in Ecosystems”, the author defends social innovation as part of the innovative ecosystem and must be analyzed in a global way, as far as, to a greater or lesser extent, all innovation has a social impact.

In the case study “Commercialization of solid urban waste: the case of Camuru” the commercialization of urban waste is discussed, concerning the conflicts of interest between the various stakeholders, whereas “A new enterprise, daily problems and the active voice of its founder”, is about conflicts in family businesses, involving culture, conflicts, power relations and resistance to change.

Finally, the diversity of the themes dealt with by the texts published in this issue of ReGeA, representing part of the management issues, demonstrates the richness of the existing studies.

Good Reading!

Milton Shintaku
Invited Editor - 2018 /1 Edition

Arnaldo Coelho / Laodicéia Weersma
ReGeA editors

EDITORIAL

La gestión es un término múltiple, que trasciende a los intentos de clasificarlo en una sola disciplina. Esto puede ser notado por la representatividad de la Revista de Gestión en Análisis (ReGeA), con evaluación Qualis en otras cuatro disciplinas, además del principal ámbito del periódico, la Administración. Se resalta la visibilidad que esta revista posee, siendo un canal de diseminación de conocimiento de temas amplios y necesario al desarrollo técnico y científico del país.

La gestión, como tema de investigación, se alía con lo que el investigador finlandés Bo-Christer Bjök defiende: que la ciencia tiene por obligación generar nuevos conocimientos, pero también debe mejorar la calidad de vida de las personas. La gestión tiene un carácter social y plural, es decir, debe atender a todos. Este es el enfoque de la ReGea en esta primera edición de 2018, permeado por el “hilo conductor” de la innovación, presentando 17 trabajos, de los cuales se tienen diez artículos, dos ensayos, dos casos de enseñanza, además de la nueva sección denominada de Ciclo de Debates en enfoque colaborativo con la Red INOVAMUNDO que trae tres reseñas con notas de enseñanza representando, así, una diversidad de contenidos que enriquece el proceso diseminación del conocimiento.

El estudio titulado “Gestión de recursos relacionales para el desarrollo de innovaciones sociales en Living Labs: el caso del hábitat Living Lab de Vitória - Espírito Santo - Brasil”, trae la cuestión de la gestión de recursos relacionales, enfatizando aspectos sociales. Se observa que, hace tiempo, la colaboración es la tónica en muchas actividades y que las redes interpersonales son factores importantes a ser estudiados.

En “Incorporación de la biomimética en la gestión de proyectos de innovación tecnológica: análisis de una experiencia corporativa”, los autores relacionan innovación tecnológica y biología, explorando los principios creativos del mimetismo. Se trata de un estudio de caso efectuado en el ámbito de la empresa Festo Brasil, que desde 2006 desarrolla proyectos biomiméticos que presentan buenos resultados.

La ReGeA también publica artículos en inglés, que pueden dar mayor visibilidad al trabajo. Este es el caso de los siguientes estudios: “Análisis del perfil emprendedor de los camioneros autónomos de la región de Guarulhos, SP, Brasil” y “Estudio empírico de la innovación de procesos en un laboratorio de P&D de una empresa de aceite y gas”. El primer estudio se centra en la definición del perfil emprendedor de los camioneros de la región de Guarulhos, estado de São Paulo, contribuyendo con la demanda de ese grupo por independencia. El segundo trabajo, a su vez, trata de la innovación de procesos en un laboratorio de P & D de una compañía de gas y aceite.

La visión ecológica ha sido muy utilizada, en la medida en que posibilita verificar las relaciones existentes en la gestión y su efectividad. Así, la investigación “Análisis y categorización de ecosistemas emprendedores: un estudio en distintas espacialidades en la ciudad de Sete Lagoas - Minas Gerais”, revela relaciones y mutualismo, cooperación e inquilinismo en la ciudad, destacando la diversidad de relaciones que pueden ocurrir.

La preocupación con la viabilidad, que demanda la realización de un estudio científico para evaluar, muestra la importancia de informaciones estratégicas para la toma de decisiones. En el estudio “Análisis de viabilidad del mercado: implantación de una fábrica de lácteos en Mozambique”, muestra los criterios para análisis de viabilidad, que revelan si hay positividad del mercado para la empresa establecerse.

En “Modelo para estudio de negocios sociales a la luz de la psicodinámica del trabajo: metodología cualitativa para investigaciones sobre vivencias en organizaciones de impacto social” se nota el desarrollo de un modelo, un constructor, centrado en la psicodinámica en negocios sociales. De esta forma, el trabajo presenta el llamado “proyecto de artesanía metodológica”, que puede ser reutilizado.

El grupo Gartner, que verifica tendencias, predijo que a partir de 2016 las redes sociales de internet tendrían un papel mayor en la llamada malla de dispositivo, algo que se ha mostrado prometedor. El trabajo “La influencia de las redes sociales en las decisiones de compra” demuestra la influencia de las redes sociales en las decisiones de compra, mostrando el poder de esta vía de comunicación e interacción.

En el estudio “La relación entre percepción de calidad en la educación superior y motivación de estudiantes universitarios” los autores discuten sobre la cuestión de calidad y motivación en el ámbito de Institución de Enseñanza Superior (IES). Tanto que verifican que, cuanto mayor sea la calidad de una IES, mayor es la motivación de los discentes, en una investigación con profesores de Administración de una universidad pública y otra privada.

El uso de juegos (games) en la educación creó un concepto denominado de gamificación, que todavía provoca ciertas discusiones sobre su total eficacia. En el estudio titulado “Gamificación como experiencia de aprendizaje: una investigación-acción en el curso de administración en Fortaleza - Ceará” se relató el aumento del compromiso de los discentes en las disciplinas probadas, que sirvió de estímulo para el desarrollo de competencias deseables.

El ensayo La tecnología de gestión y el Holocausto: es posible “hackear” eso? inspira a discutir sobre la formación de los alumnos de Administración y su relación con la tecnología en este proceso. Para eso, distingue a los medios sociales de los medios tácticos, enfatizando la posibilidad de la aplicación de tecnologías on-line en el proceso de enseñanza, a partir de la distinción entre modelo de negocio y práctica política.

El social es discutido en la reseña “La riqueza de las chabolas, el poder económico de la multitud escondida entre cerros y callejuelas: un análisis comparativo entre los emprendedores de las mayores chabolas de Brasil y de Argentina - Rocinha y Villa 31”. El texto revela la necesidad del uso de técnicas de marketing para la supervivencia y expansión de los emprendimientos localizados en las chabolas, en la medida en que las políticas públicas fallan en esas comunidades.

En la reseña titulada “Los núcleos de innovación tecnológica (NITS) y las spin-offs académicas” se discute el papel de los NITs en la acción de incubadoras de spin-off académicas, en la medida en que los autores afirman no haber estadísticas sobre los impactos spin-off. En “Marco Legal de CT & I en construcción, por usted”, se discute el Marco Legal de Innovación, dispuesto en la Ley nº 13.243, de 11 de enero de 2016. El texto aún no ha sido totalmente regulado y requiere acciones federales y estatales. En el texto “Innovaciones sociales en los ecosistemas” el autor defiende la innovación social como parte del ecosistema innovador, debiendo ser analizada de forma global, en la medida en que en mayor o menor intensidad toda innovación tiene impacto social.

En el caso de enseñanza “Comercialización de los residuos sólidos urbanos: el caso de Camuru” discute la comercialización, nada habitual de residuos urbanos, sobre los conflictos de interés entre los diversos interesados. En “Un nuevo emprendimiento, problemas cotidianos y la voz activa de su fundador”, también trata de conflictos, pero en empresas familiares, involucrando cultura, conflictos, relación de poder y resistencia a cambios.

Por último, la diversidad de los temas tratados por los textos publicados en este número de la ReGeA, representa parte de las cuestiones dirigidas a la gestión, demostrando la riqueza de los estudios existentes.

Buena lectura!

Milton Shintaku

Editor invitado - 2018 Edición | 1

Arnaldo Coelho | *Laodicéia Weersma*
Editores ReGeA

ARTIGOS

GESTÃO DE RECURSOS RELACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS EM LIVING LABS: O CASO DO HABITAT LIVING LAB DE VITÓRIA, ES - BRASIL

RESUMO

O presente estudo investiga como são geridos os recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Trata-se de uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso cuja unidade de análise se refere às ações gerenciais tomadas pelos orquestradores para facilitar a gestão dos recursos relacionais no Living Lab Habitat, único membro ativo da European Network of Living. Gera como principal implicação da teoria existente a criação de conhecimento no âmbito da VBR que permite a identificação de ações para facilitar a gestão de recursos relacionais: gestão de parceiros; gestão da estrutura e de colaboração; e gestão do modo de relacionamento. Em termos gerenciais, possibilita aos responsáveis por Living Labs e/ou outras redes de inovação voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais a algumas das “melhores práticas” para a gestão de relações colaborativas em redes de inovação para construir resultados na esfera social, em que alguns recursos suplementares são acessados, como o conhecimento.

Palavras-chave: Inovação social. Living Labs. Orquestração. Recursos relacionais.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade anseia por soluções para os complexos e crescentes desafios sociais que a afligem. O crescente interesse despertado por iniciativas sociais inovadoras denota um campo fértil de estudos para pesquisadores (BIGNETTI, 2011) e tem ganho destaque entre teóricos e práticos (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

De fato, a inovação social parece estar em uma nova fase voltada para a oferta de soluções não apenas para problemas localizados, mas para questões mais sistêmicas e estruturais (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015) constituindo-se em um novo paradigma de inovação que cresce em importância (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016) e suscita futuros estudos que tratem de novos paradigmas metodológicos e conceituais (PATIAS et al., 2017). Entretanto, isso apresenta desafios porque muitas das ideias e práticas agrupadas sob o rótulo da inovação social podem ter

Silvio Bitencourt da Silva
sibitencourt@unisinios.br
Doutor em Administração.
Professor do Mestrado
Profissional em Direito das
Empresas e dos Negócios e
Coordenador administrativo
dos Institutos Tecnológicos da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, UNISINOS, RS - BR.

Claudia Cristina Bitencourt
claudiacb@unisinios.br
Doutora em Administração.
Professora Titular e Decana da
Escola de Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, UNISINOS, RS - BR.

relativamente pouco em comum (TRACEY; STOTT, 2017). Os primeiros conceitos apresentaram problemas relacionados à mudança social e evoluíram para compreender as relações entre diferentes atores, entre as instituições e o contexto social em que está inserido (AGOSTINI et al., 2017).

A inovação social, para os fins deste estudo, trata de qualquer inovação que “implique uma nova ideia que tenha potencial para melhorar tanto a qualidade ou a quantidade de vida.” (POL; VILLE, 2009, p. 884). Aqui, o termo é associado à criação de valor social e à indução de mudanças sociais positivas (CHOI; MAJUMDAR, 2015) com ênfase na utilidade das redes e no desenvolvimento de inovações sociais (SONNE, 2015).

Situa-se na área de gestão, ainda pouco explorada neste campo de estudo (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) e está alinhada ao paradigma democrático que abrange não só a participação das comunidades, mas também percebe o conhecimento produzido nelas como sendo de igual mérito ao de especialistas (MONTGOMERY, 2016).

Exemplos de redes com esse propósito contemplam as constituídas em torno de Living Labs (DEKKERS, 2011). Promovidos principalmente entre os países europeus para ser um novo instrumento de política de inovação para a Europa, tem-se ampliado para diferentes partes do mundo a partir do apoio da European Network of Living Labs (Rede Europeia de Living Labs, em português). No Brasil, emergiram a partir de 2009 com as primeiras adesões a ENoLL em sua 3ª Onda com uma ênfase voltada para a promoção de inovações sociais (SILVA, 2012; PINTO; FONSECA, 2013a). Trata-se de uma nova abordagem para a inovação (MCLOUGHLIN et al., 2018) e podem constituir um mecanismo efetivo para a criação da dinâmica de inovação em ecossistemas e redes (DEL VECCHIO et al., 2017).

A relação dos Living Labs com a inovação social não é algo inédito (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BATTISTI, 2014) e, no Brasil, como um cam-

po emergente de pesquisa tem gerado alguns primeiros estudos relacionados ao tema (SILVA, 2012; PINTO; FONSECA, 2013a, 2013b, 2013c; LITVIN et al., 2015; SILVA, 2015, 2017; MAZZUCO; TEIXEIRA, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2019, no prelo).

Para fins deste estudo, um Living Lab voltado para o desenvolvimento de inovações sociais é compreendido como um tipo de organização gerida por PPPs - Parcerias-Pessoais-Público-Privadas por meio de uma rede de inovação em que diferentes partes interessadas, incluindo os cidadãos comuns, constroem soluções para a superação dos desafios sociais por eles identificados.

Os Living Labs neste contexto suscitam diversos desafios teóricos. Um deles, de caráter geral, tende a valorizar as situações de pesquisa que guardam associação com a base teórica reconhecida como Visão Baseada em Recursos - VBR, já apontada como adequada para a discussão sobre Living Labs, pois recursos suplementares são uma necessidade em redes para alavancar uma vantagem competitiva (DEKKERS, 2011).

Nesse contexto, a colaboração precisa ser gerenciada, pois alguns recursos suplementares somente poderiam ser acessados por meio da adoção de estratégias coletivas, (DEKKERS, 2011) tornando-se necessário aprender como lidar com conflitos e com a intermediação, respeitando metas e interesses compartilhados (VAN GEENHUIZEN, 2018).

Em uma reinterpretação da VBR a partir da visão relacional da estratégia, sendo definidos para os fins deste estudo como recursos relacionais (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALES-TRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

De fato, o estudo de recursos relacionais conecta-se às novas fronteiras da pesquisa da inovação social, como destaca Nicholls, Simon e Gabriel (2015) ao discutir o uso de redes para construir resultados na esfera social ou mesmo frente ao conceito de comunidades de inovação social proposto por Toivonen (2016). Tais comunidades são mantidas por culturas comuns

reconhecíveis e espaços on-line / off-line que podem ajudar a introduzir a inovação social em novas definições culturais, circuitos de inovação e promover a colaboração produtiva em meio a diversidade.

Nessa perspectiva, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como são geridos recursos relacionais em Living Labs brasileiros? Nesse sentido, este estudo pretende analisar a gestão de recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em um Living Lab Brasileiro membro da ENoLL, integrando categorias de análise desenvolvidas em estudos anteriores associadas à VBR e à gestão de redes de inovação.

Este artigo apresenta, além desta seção introdutória, uma discussão teórica na seção seguinte. Na seção 2, demonstra-se a descrição da metodologia. A seção 3 descreve os resultados do estudo e a sua discussão. Na seção 4, são apresentadas as considerações finais. A seção final expõe o referencial adotado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A VBR parece ter atingido a maturidade como uma teoria, encontrando-se em um momento crítico, que seria seguido por sua revitalização ou por seu declínio (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Demonstra, ainda, perspectivas de crescimento (LU; LIU, 2013) especialmente nos temas que se propõem a expandir a VBR, como os sugeridos por Barney, Ketchen e Wright (2011): interligações com outras perspectivas, processos de aquisição e desenvolvimento de recursos, as microfundações da VBR, a relação entre VBR e a sustentabilidade e as questões de método e mensuração.

Aqui, como uma possibilidade de expansão ao se tratar de redes voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais, o seu vínculo com a VBR alavanca a criação de conhecimento que se estende além dos motivos de lucro puro e, de acordo com Litz (1996) complementando recursos já existentes com elementos sociais e éticos. Como uma das ampliações do entendimento da VBR, emerge a compreensão da rede de relações como um recurso a ser gerido (BAR-

NEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011) a partir da compreensão prévia de que a natureza dos relacionamentos pode ser mais importante do que a natureza dos recursos compartilhados em ambientes de rede (LAVIE, 2006).

Para Westley e Antadze (2010), a inovação social mobiliza organizações e cidadãos para projetar soluções conjuntas para resolver os problemas sociais e ambientais, quando os modelos tradicionais de inovação têm sido ineficazes.

De acordo com Oosterlynck (2013), a rica variedade de perspectivas sobre a inovação social e a possibilidade de estabelecimento de múltiplas conexões com outras áreas proporciona um amplo e consistente conjunto de conhecimentos de caráter interdisciplinar e transdisciplinar que, quando devidamente utilizado, constitui-se, como também abordado por Moulart et al. (2013), em um *driver* na investigação científica cuja epistemologia e posturas metodológicas estão em desenvolvimento contínuo.

No entanto, apesar do interesse crescente pelo tema, as fronteiras da inovação social ainda não foram completamente definidas, deixando um espaço considerável para as contribuições teóricas e práticas (CAJAIBA-SANTANA, 2014) como a proposta nesse estudo que explora a criação de vínculos da VBR com o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs.

Além disso, organizações, como os Living Labs, não competem no sentido tradicional; fazem-no pelo acesso e pela obtenção de fundos para assegurar a sua sustentabilidade (ARYA; LIN, 2007) um dos cinco princípios-chave (abertura, influência, realismo, valor e sustentabilidade) que guiam as operações de um Living Lab (LIEVENS et al., 2011).

Os living labs, promovidos principalmente entre os países europeus, têm crescido em conjunto com a Rede Europeia de Living Labs (ENoLL) criada em 2006 para ser um novo instrumento de política de inovação para a Europa em um novo paradigma denominado de - Open Innovation 2.0 - OI2 (EUROPA, 2016) e que se tem ampliado para diferentes partes do mundo, incluindo o Brasil. De fato, referem-se a uma abordagem peculiar para acelerar o de-

envolvimento de inovações em redes de inovação colaborativas (LIEVENS et al., 2011).

São compreendidos como uma nova abordagem para a inovação em redes colaborativas, abertas e centradas nos usuários que conectam a capacidade de inovação de diferentes atores em um processo de cocriação em um ambiente da vida real, podendo abranger dimensões sociais e tecnológicas ou ambas, em PPPs - Parcerias-Pessoais-Público-Privadas (DEKKERS, 2011; LEMINEN; WESTERLUND; NYSTRÖM, 2012; LEMINEM, 2013; SCHUURMAN et al., 2013; DELL'ERA; LANDONI, 2014; NYSTRÖM et al., 2014; SCHUURMAN et al., 2016; SCHUURMAN; MAREZ; BALLON, 2016; LEMINEN; NYSTRÖM; WESTERLUND, 2016; DEL VECCHIO et al., 2017; MCLOUGHLIN et al., 2018).

A inovação social em Living Labs tem sido explorada em algumas frentes de pesquisa. Por exemplo, ao se propor que a inovação social pode ter sucesso dentro de Living Labs, que são estruturas especializadas, nas quais a inovação pode ser reforçada e desenvolvida para promover a qualidade de vida dos cidadãos (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012) ou Battisti (2014) que propõe uma definição para Living Labs que atuam no escopo de inovações sociais como (Social Innovation Living Labs – SILL, algo como Laboratórios Vivos para Inovação Social, em português) “uma forma de organização, que é gerido por parcerias público-privadas (PPPs) que se destina a promover a interação contínua com os cidadãos por meio da formação da tecnologia, a fim de permitir aos cidadãos utilizar os serviços que satisfaçam suas necessidades específicas.” (BATTISTI, 2014, p. 16).

Dessa forma, para se compreender a vantagem competitiva no contexto das inovações sociais desenvolvidas em Living Labs, adota-se a noção de vantagem colaborativa (GULATI 1999) e não competitiva, dada a natureza da inovação social sobre a qual a lógica estaria mais voltada ao resultado da inovação e ao desenvolvimento de capacidades relacionais que elevam as habilidades de extrair valor da rede e geram

benefícios mútuos às partes interessadas.

A noção de vantagem colaborativa está alinhada com uma Visão Relacional - VR da estratégia (CROPPER et al., 2008) na qual se apregoa que a sua adoção cria uma fonte inimitável de recursos por meio de uma rede com acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

Além disso, a visão relacional permite ampliar o escopo da VBR ao compreender os relacionamentos como forma de se estabelecerem ações colaborativas que em um ambiente de rede podem se tornar uma fonte inimitável de recursos. A visão relacional não se refere a qualquer tipo de relação estabelecida entre organizações, mas àquelas que buscam implementar uma estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações (CROPPER et al., 2008).

Nesta direção, a visão relacional contribui com elementos que problematizam, questionam e complementam a VBR (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014) em que é possível apreender com base em outros estudos, como os de Gulati, Nohria e Zaheer (2000) que alguns recursos somente poderão ser acessados por meio da cooperação interorganizacional. Para tais autores, as estratégias coletivas poderiam proporcionar três tipos de recursos estratégicos distintos:

- a) estrutura de colaboração como um recurso, em que relacionamentos com uma série de parceiros, poderá proporcionar oportunidades como única frente aos que não possuem tais relacionamentos;
- b) o modo de relacionamento como um recurso, em que a qualidade de relacionamento entre os atores possibilitam uma maior confiança e um menor oportunismo, afetando o desempenho dos que integram a rede e;
- c) os parceiros como um recurso, quando a possibilidade de compartilhamento de conhecimento, de boas

práticas e o acesso a soluções de problemas de forma coletiva, poderia gerar recursos exclusivos para os atores que rotineiramente se relacionam.

Uma das críticas à VBR está voltada a forma com que são desenvolvidos recursos e capacidades para a obtenção de vantagem competitiva, os quais não surgiriam naturalmente (Kraaijenbrink; SPENDER; GROEN, 2010). Ao contrário, o seu desenvolvimento deve ser conduzido ativamente pelos gestores (HELFAT et al., 2007; MAHONEY, 1995; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Nesta direção, ao se investigar como são geridos os recursos relacionais em Living Labs brasileiros assume-se que a influência dos recursos sobre o desempenho de um Living Lab não é resultado apenas da sua posse, mas envolve a ação gerencial sobre o portfólio de recursos (HELFAT et al., 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007) definida como orquestração de recursos (SIRMON et al., 2011).

A orquestração de recursos preconiza que as atividades de gestão dos recursos devem ser cuidadosamente priorizadas, sincronizadas e suportadas e que é a combinação de recursos, capacidades e habilidades gerenciais que possibilitam a obtenção de um desempenho superior (HELFAT et al., 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; SIRMON et al., 2011).

Surge como uma combinação de duas perspectivas identificadas na literatura quanto ao uso de recursos para obtenção de vantagem competitiva: o de gerenciamento de recursos proposto por Sirmon, Hitt e Ireland (2007) e Sirmon et al. (2011) e o de orquestração de ativos proposto por Helfat et al. (2007). A orquestração de recursos diz respeito às ações que os gestores tomam para facilitar a gestão dos recursos (SIRMON et al., 2011; HITT et al., 2011; NDFOR; SIRMON; HE, 2011).

Em uma rede, a noção de orquestração está associada à riqueza de uma rede, implicando na identificação de oportunidades com base na complementariedade entre recursos de rede com recursos internos e na sua configuração para a criação de sinergias (GULATI; LAVIE;

MADHAVAN, 2011). A riqueza da rede aumenta o impacto do alcance dessa rede (GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011).

No estudo de Nyström et al. (2014), foram detectados dez papéis exercidos pelos atores que integram Living Labs como redes de inovação.

Entre os papéis identificados, um deles, corresponde a noção anterior de ação gerencial, sendo exercida por quem tem proeminência sobre os outros integrantes da rede de inovação, mas sem possuir autoridade sobre os participantes. Este papel, de acordo com Nyström et al. (2014, p. 487) é o de orquestrador: “um ator que orquestra toda a rede de atores de um Living Lab.” O orquestrador conduz e apoia as atividades da rede de inovação, agindo por meio do exemplo e incentivando outros a o seguir. Atua com as “mãos na massa” no desenvolvimento da inovação, o que permite que o orquestrador acione o trabalho dos outros atores em prol do bem da rede. Além disso, o orquestrador busca estabelecer a confiança na rede para aumentar a colaboração entre seus membros.

Para os fins deste estudo, busca-se compreender quais são as ações gerenciais tomadas em Living Labs por seus orquestradores para facilitar a gestão de recursos relacionais. Ou seja, como são geridos recursos relacionais.

Na próxima seção, será apresentada e aprofundada a metodologia adotada neste estudo, bem como, os procedimentos de coleta e análise das evidências empíricas.

3 METODOLOGIA

A investigação proposta que busca elucidar a questão sobre como são geridos recursos relacionais em Living Labs brasileiros está pautada na compreensão das percepções e interpretações dos atores sociais que os integram. Remete, assim, a uma estratégia de pesquisa qualitativa, em que a opção pelo estudo de caso demonstra ser apropriada, para uma questão do tipo “como” ao permitir a preservação das características holísticas e significativas de eventos da vida real (YIN, 2014).

A revisão da literatura foi realizada para

a construção do referencial teórico, incluindo elementos da VBR e sua reinterpretação a partir da visão relacional da estratégia e a noção de orquestração de recursos. Os dados foram categorizados de acordo com o tratamento teórico realizado neste estudo, baseado principalmente nas categorias de análise da pesquisa: elementos da visão relacional que problematizam, questionam e complementam a VBR e que permitem o desenvolvimento de recursos relacionais (estrutura de colaboração, o modo de relacionamento e os parceiros como um recurso) e a noção de orquestração de recursos. Foram conduzidas duas entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado permitindo uma interação maior entre o entrevistado e o entrevistador.

As entrevistas foram conduzidas tomando por base um roteiro semiestruturado cujas questões foram agrupadas de acordo com o arcabouço conceitual voltado para a compreensão da orquestração de recursos relacionais em Living Labs associados ao desenvolvimento de inovações sociais.

Para este estudo, foi selecionado o único Living Lab brasileiro membro ativo da ENoLL: o Habitat Living Lab. Situado em Vitória, Espírito Santo, Brasil, configura-se como uma rede de inovação que tem por objetivo desenvolver soluções tecnológicas e eco- amigáveis para auxiliar na melhoria de condições habitacionais urbanas e rurais de populações de baixa renda, apoiada em educação ambiental e participação da comunidade em uma Zona de Especial Interesse Social ou ZEIS, autodenominada Território do Bem. Abriga quase 35 mil habitantes na região central da cidade de Vitória, no Espírito Santo, Brasil.

A seleção levou em conta dois critérios: (1) o foco no desenvolvimento de inovações sociais; (2) a regularidade de suas atividades em

sua trajetória; e (3) ser membro ativo da ENoLL.

Buscou-se dar foco aos tópicos do estudo de caso em uma conversação guiada com base nos temas a serem explorados, porém dando oportunidades para que o entrevistado pudesse apresentar o que se considera como aspectos mais relevantes em relação a uma determinada situação. Para tal fim, os entrevistados tiveram a possibilidade de expressar-se livremente sobre os tópicos propostos, assegurando que a entrevista transcorresse de forma espontânea. Tal condição permitiu evitar uma possível reflexibilidade, ou seja, que o entrevistado entregasse ao entrevistador o que desejava ouvir.

As evidências vieram de três fontes distintas: documentos ou registros, entrevistas e acesso a diferentes mídias, incluindo redes sociais.

Os documentos e registros complementares oriundos de eventos ou publicações sobre experiências dos casos selecionados, incluindo artigos específicos, são listados abaixo:

- a) [recurso eletrônico] Redes de colaboração para inovação: a experiência do Living Lab Habitat (PINTO, 2014);
- b) [recurso eletrônico] Desafios para a habitação de interesse social (PINTO, 2017);
- c) Planejamento Estratégico Comunitário – Plano Bem maior.

A coleta de dados focou no trabalho do Living Lab Habitat por meio da realização de duas entrevistas semiestruturadas com os orquestradores no Living Lab Habitat, de acordo com o que é postulado por Nyström et al., (2014), realizadas por *skype* com duração média de duas horas e registradas com equipamento de gravação de áudio.

O Quadro 1 apresenta a lista dos entrevistados no Living Lab pesquisado, suas funções, codificação para citações, e a duração de cada uma das entrevistas.

Living lab	Código	Função	Duração
Habitat (Labtar)	E01	Coordenadora do LabTAR	2:16:09
Habitat (Associação Ateliê de Ideias)	E02	Diretora-presidente da Associação Ateliê de Ideias	1:48:19

Quadro 1 - Lista de entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram transcritas, sendo as interpretações dos textos realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo e, na sequência, utilizou-se da técnica de adequação ao padrão, cujos resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica foram comparados com o padrão geral de resultados oriundo da literatura. Cada um dos relatos foi submetido à revisão pelos entrevistados de forma a se corroborar a integridade do relato. Não foram exigidas condições de anonimato ou confidencialidade.

Em relação às diferentes mídias, incluindo redes sociais, foram coletados dados e informações da ENoLL em seu endereço eletrônico <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, e, particularmente em relação ao Living Labs pesquisados conforme segue: Habitat Living Lab: no endereço eletrônico do Living Lab <<http://web3.ufes.br/habitat/index.php>>, no site do LabTAR <<http://www.labtar.net.br/site/>> e da Associação Ateliê de Ideias <<http://www.atelielaideias.org.br/>> que formam o núcleo de gestão do Habitat Living Lab e na Fan Page no Facebook <<https://www.facebook.com/labtar.ufes?fref=ts>>.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados deste estudo em que se obtiveram evidências de que é exercida a orquestração de recursos relacionais no Habitat Living Lab. Inicialmente, é apresentado o Living Lab Habitat.

4.1 O LIVING LAB HABITAT

As origens do Living Lab Habitat remontam ao ano de 2003 quando foi criada a Organização Não Governamental - ONG Associação Ateliê de Ideias com o propósito de produzir tecnologias sociais e soluções para promover o desenvolvimento local em áreas urbanas, tendo como foco de atuação a Zona Especial de Interesse Social de Vitória, a região poligonal I do município, também conhecida como Território do Bem.

A Associação Ateliê de Ideias tem a missão de desenvolver soluções criativas, mobilizando e potencializando vocações locais, para gerar o desenvolvimento das comunidades atendidas. Volta-se para comunidades organizadas e capazes de conduzir seu desenvolvimento, articulando produtivamente seus atores, incidindo em políticas públicas e determinando os rumos da governança local. Sua atuação tem permitido a identificação de soluções para problemas diagnosticados, possibilitando o fomento de um banco comunitário, de um fórum de moradores, de uma incubadora de empreendimentos econômicos solidários e de um programa habitacional que inclui crédito habitacional, assistência técnica em obras, construção de moradias com tecnologias limpas, como: tijolo ecológico, piso artesanal com material reutilizado, aquecedor solar de baixo custo, sistema de reuso de águas servidas.

Em 2006, a demanda por conhecimentos específicos nas áreas de Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo a partir dos conhecimentos necessários a promoção do programa habitacional gerou um primeiro projeto integrando representações do Território do Bem, por meio da Associação Ateliê de Ideias e a comunidade acadêmica da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, representada pelos cursos de Arquitetura e Engenharia Civil. Como resultados da aproximação foram elaborados projetos arquitetônicos, conduzidas orientações para a construção das casas e realizados testes de granulometria do solo, de resistência e de absorção de água pelo Laboratório de Materiais de Construção – LEMAC sobre os dois tijolos ecológicos utilizados nas construções e produzidos no Território e produzidos por trabalhadores da economia solidária que integram o *Bem Construir*.

No ano de 2008, uma nova conexão foi estabelecida, agora com o curso de Engenharia de Produção que agregou conhecimentos técnicos para a melhoria na organização da produção da fábrica de tijolos ecológicos.

Neste contexto, diversas soluções tecnológicas de baixo custo voltadas para a melhoria das unidades habitacionais do Território do

Bem foram desenvolvidas: tijolos de solo-cimento fabricados por membros da comunidade e utilizados na construção de unidades habitacionais locais; fabricação de piso artesanal com material reciclado da construção civil; estudo sobre o reuso de águas servidas; e instalação de aquecedores solares de baixo custo para aquecer a água do banho, reduzir o consumo de energia elétrica dos moradores e colaborar para a diminuição de ligações clandestinas de energia que estão associadas a vários acidentes. Porém, foi percebido que os moradores, mesmo com a instalação do aquecedor, tendiam a manter as ligações clandestinas ou ficar sem energia elétrica em função da dificuldade de pagamento de suas contas.

Essa situação levou os integrantes da Associação Ateliê de Ideias, representantes da comunidade e membros da comunidade acadêmica a buscar novas alternativas que culminaram em um interesse comum de se estudar a viabilidade de implantação de painéis solares fotovoltaicos nas unidades habitacionais locais sem uso de baterias para acúmulo de energia solar. Nascia, naquele momento, uma rede de colaboração formada em torno do projeto de painéis solares fotovoltaicos que, futuramente, tornar-se-ia o Living Lab Habitat.

Assim, em outubro de 2009, os envolvidos na rede de colaboração tiveram conhecimento da existência do movimento dos Living Labs e da Rede Europeia de Living Labs o que culminou na constituição do Living Lab Habitat e em sua adesão à ENoLL na 4ª Onda, em 2010. A intenção à época era legitimar a rede de colaboração constituída e obter acesso a fundos de inovação da Comissão Europeia e a programas financiados conjuntamente pela União Europeia e pelo Governo Federal brasileiro, no âmbito da pesquisa, desenvolvimento e aplicação de tecnologias que tivessem como foco o cidadão e o seu bem-estar sob a perspectiva de desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

Vale destacar que os membros do Living Lab Habitat reconhecem que há uma área de conexão de interesses que compõe o seu campo de ação, mas existem iniciativas que são espe-

cíficas para cada um dos membros e, em função dessa característica, surgiu a necessidade de se criar uma entidade para representar e responder pelo Living Lab. Nasceu, assim, em agosto de 2010, o LabTAR a partir de um projeto estratégico com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES e da UFES.

Suas atividades nos primeiros dois anos foram voltadas para o apoio do Living Lab funcionando como um subsistema responsável pela integração dos projetos existentes a partir de suas competências e de seus propósitos específicos. Atualmente, o LabTAR desenvolve ações próprias não se limitando ao escopo do Living Lab Habitat, assim como a Associação Ateliê de Ideias e todos os demais envolvidos no Living Lab.

A seguir, são descritas as evidências relacionadas à orquestração de recursos relacionais no Living Lab Habitat.

4.1.1 A orquestração de recursos relacionais no Living Lab Habitat

O Habitat é um Living Lab prioritariamente concebido como uma rede centrada no usuário (PINTO, 2014) que, nesse contexto, é representado pela sociedade civil (pessoas que integram as comunidades do Território do Bem) em que promove a inovação aberta por meio da colaboração de diversas partes interessadas (academia, empresas, governo, organizações não governamentais, sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, projetos e outras organizações) em torno de projetos complexos em diferentes domínios sociais, como percebido em questões diversas como habitação e energia, por exemplo. Tal constatação é reforçada por um dos responsáveis pelo Living Lab Habitat: “A nossa abordagem está sempre focada nas redes de colaboração e inovação aberta e centrada no usuário, além da questão de múltiplos atores nos projetos.” (E01).

Na Figura 1, é possível observar a Rede Living Lab Habitat em que se conectam ONGs, Comunidades, Empresas, incubadora de empresas, consultores independentes, professores

de várias áreas do conhecimento e cidadãos de diferentes perfis.

Uma observação relevante nessa linha é realizada por um dos responsáveis pela gestão do Living Lab Habitat

[...] entendemos que se nós tivéssemos uma equipe multidisciplinar envolvida em diferentes segmentos, como universidades, ONGs, pessoas do governo, os moradores da comunidade e de outras comunidades, nós poderíamos fazer uma ação conjunta que faria diferença na vida das pessoas. Desse modo, nós nos interessamos muito pela proposta dos Living Labs que tem o propósito de unir vários segmentos em busca da inovação, mas nesse caso, em busca de uma inovação social que pode fazer diferença em nossas vidas (E01).

tir do envolvimento de diferentes partes interessadas no desenvolvimento das inovações em que, por meio do efetivo exercício de seu propósito, atua no desenvolvimento territorial. Esta perspectiva é reforçada por outro dos responsáveis pelo Living Lab Habitat:

O principal papel de um Living Lab é conseguir que os atores relevantes interajam, criem confiança, estabeleçam relações de longo prazo, consigam fazer as coisas acontecerem juntos. A inovação é ação coletiva, é construir coletivamente. Ela pode contribuir significativamente para isso, pois traz um novo modelo de obter inovação. Se conseguirmos fazer que esses atores conversem, isso demora tempo, mas daí conseguiremos ter uma contribuição (E02).



Figura 1- Rede Living Lab Habitat

Fonte: (PINTO; FONSECA, 2016, *online*).

Essa evidência demonstra que a **gestão dos parceiros como um recurso** ocorre a par-

Em função de tal expectativa, buscaram uma forma de desenvolver inovações sociais

com o propósito de desenvolver, com comunidades de baixa renda, tecnologias amigáveis ao meio ambiente para a melhoria de condições das habitações urbanas e das propriedades rurais. Necessariamente, em função do público a que se destinam, devem ser soluções de baixo custo para sua implantação e manutenção de forma a garantir sua absorção e uso. As tecnologias a serem desenvolvidas podem estar relacionadas:

- a) a questões habitacionais, para a população de baixa renda e;
- b) ao cuidado com o meio ambiente e com a vida urbana e rural, como soluções para o descarte dos dejetos dos animais e dos resíduos sólidos, o uso de agrotóxicos e o tratamento dos efluentes.

Conforme destaca um dos responsáveis pela gestão do Living Lab Habitat:

O Living Lab tem um propósito geral, que é a melhoria de condições habitacionais da população de baixa renda via inovação social, tecnológica. O Atelier de Ideias tem uma missão que é a promoção do desenvolvimento local. O LabTAR por sua vez, tem o foco em promoção de Inovação, estudos, pesquisas, desenvolvimento de conhecimentos relacionados neste contexto de inovação social, tecnológica para a melhoria de condição social (E02).

A evidência demonstra que a **gestão da estrutura de colaboração como um recurso** ocorre a partir do papel desempenhado pelo Living Lab Habitat a partir do LabTAR e da Associação Ateliê de Ideias que formam o núcleo central de gestão e atuam como orquestradores da rede, especialmente em relação às representações do Território do Bem. Para um dos responsáveis do Living Lab Habitat:

Todos são moradores e usuários. Mas aí, digo, tem as lideranças formais e informais. Tem as formais, que estão no Fórum, mas também as informais que nem o senhor Oto que está ali na esquina, que todo mundo conhece e sabe da sabedoria dele. Há moradores que

não tem essa característica, tem aqueles que têm alto nível de confiabilidade dentro da comunidade, que nós precisamos ter eles no Fórum, mesmo que não seja uma liderança formal (E01).

Assim, no Living Lab Habitat, as comunidades são organizadas em fóruns ou outros grupos de ação para a discussão dos temas de interesse comum que possibilitam seu envolvimento, desde o planejamento até a implementação das iniciativas e sua posterior avaliação. Como exemplo, destaca-se o Fórum “Bem Maior”, cujas lideranças comunitárias se reúnem para debater e propor soluções para seus problemas e demandas, e mobilizar pessoas para a melhoria da qualidade de vida na região. Uma de suas ações, em conjunto com vários parceiros, foi a realização de uma pesquisa chamada “Saberes, fazeres e perfil dos moradores do Território do Bem” que serviu de subsídio para o “Projeto Comunitário Coletivo”, um processo de planejamento estratégico que consolidou o “Plano Bem Maior 2018” que orienta a ação política do Fórum neste período e, em que se identificaram boas ideias e soluções eficazes para as demandas apresentadas a partir da interação contínua com parceiros locais e estratégicos. Assim, as ações do Living Lab Habitat originam-se das necessidades de usuários capazes de explicitar, de forma representativa, seus interesses. São as lideranças e moradores que compõem o Território do Bem; são os que têm a melhor possibilidade de julgamento prático das soluções apresentadas a partir dos resultados, sucessos e fracassos, de intervenções anteriores (PINTO, 2017).

De acordo com um dos responsáveis pelo Living Lab Habitat

Quanto mais próximos nós estamos dessa comunidade, mais fácil é ouvir e detectar quais são os problemas. Nós trabalhamos muito com essa metodologia de entender qual é o problema; e é isso a que o Living Lab se propõe. Se nós não soubermos defini-lo, nós

não iríamos conseguir sair do lugar. E para sair do lugar, temos que ser próximos; temos que entender cada vez mais de perto as dificuldades, os desejos, os desafios, as necessidades. Isso é que dá o caráter endógeno das nossas propostas; se fosse só exógeno, seria fácil. Tem tanta pesquisa do IBGE, IPEA, trazem dados, mas não conseguem trazer soluções. Para pensar nessas soluções, nós precisamos dessa proximidade (E02).

Adicionalmente, o chamado de Projeto Mosaic, que passou a ser denominado de Plataforma Conecte Ideias, constitui-se em uma plataforma social de construção coletiva de soluções. É o resultado de um projeto de inovação tecnológica e social desenvolvido pelo LabTAR em parceria com a Associação Ateliê de Ideias, a empresa de tecnologia Prospero e a comunidade do Território do Bem, com apoio financeiro da Fapes. A participação da comunidade no desenvolvimento do projeto aconteceu por meio de dinâmicas, entrevistas, treinamentos e reuniões. A Plataforma criou um ambiente que permitia a mobilização para a construção de ideias por meio do debate e da ação de pessoas que desejam ser agentes de transformação de sua comunidade por meio da liderança, atuação

exemplar ou seguindo uma ideia de interesse.

Além disso, o Habitat Living Lab dispõe do Sistema Trama 1.0 que se destina a mediar a colaboração dos participantes da Rede, entre eles, os membros do LabTAR. Para isso, agrega ferramentas de groupware que são softwares destinados ao trabalho em grupo além de um sistema de arquivos que permite que os usuários armazenem os documentos de uso no trabalho colaborativo. O Trama 1.0 é a primeira solução desenvolvida no LabTAR para gerenciar o conhecimento do Habitat Living Lab, já que o sistema permite não só que documentos usados ou resultantes do trabalho colaborativo sejam mantidos, mas, também, registra e armazena o conteúdo das interações entre os membros da Rede.

Dessa forma, a **gestão do modo de relacionamento como um recurso** é promovida pela combinação de processos participativos e colaborativos, apoiados no modo como o Living Lab Habitat reage de maneira organizada às necessidades identificadas por meio dos mecanismos de detecção, mobilizando a rede em torno de projetos comuns.

O Quadro 2 apresenta a síntese das ações tomadas no Living Lab pesquisado para facilitar a gestão de recursos relacionais.

Gestão de recursos relacionais	Ações
gestão dos parceiros	Facilitar a interação e a confiança entre os membros da rede para que estabeleçam relações de longo prazo e consigam agir colaborativamente.
gestão da estrutura de colaboração	Facilitar a organização dos membros da rede para a discussão dos temas de interesse comum, desde o planejamento até a implementação das iniciativas e sua posterior avaliação.
gestão do modo de relacionamento	Facilitar a adoção e implementação de processos participativos e colaborativos para a reação organizada às necessidades identificadas.

Quadro 2 - Ações para facilitar a gestão de recursos relacionais
Fonte: elaborado pelos autores.

As ações para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab pesquisado demonstram que a colaboração é gerenciada por meio do uso de uma rede de inovação (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015) para

construir resultados na esfera social, em que alguns recursos suplementares são acessados por meio da adoção de estratégias coletivas.

A ideia de rede, nesse caso, cria um nexo com a compreensão da rede como um recurso a

ser gerido (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Trata-se de um Living Lab, percebido como uma rede de inovação em que diferentes atores, incluindo os cidadãos comuns, constroem soluções para a superação dos desafios sociais por eles identificados.

Nessa direção, é possível associar esta reflexão ao conceito de comunidades de inovação social proposto por Toivonen (2016), pois o Habitat Living Lab é mantido por uma cultura comum reconhecível que se manifesta por meio do foco de sua atuação se refere às condições habitacionais de populações de baixa renda, e espaços on-line / off-line, tais como a Associação Ateliê de Ideias e o Labtar e até mesmo o Conecte Ideias e o Trama 1.0 que podem ajudar a introduzir a inovação social em novas definições culturais, circuitos de inovação e promover a colaboração produtiva em meio à diversidade.

de de contribuir e desenvolver soluções para os desafios sociais que o cercam.

Trata-se de um conhecimento geralmente difícil de imitar, pois representa a expressão dos envolvidos em um determinado contexto socialmente complexo em que se buscam desenvolver inovações sociais.

Na próxima seção, são apresentadas as considerações finais deste estudo que abrangem suas implicações as limitações identificadas, bem como algumas recomendações para futuras pesquisas a partir dos resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como são geridos os recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa

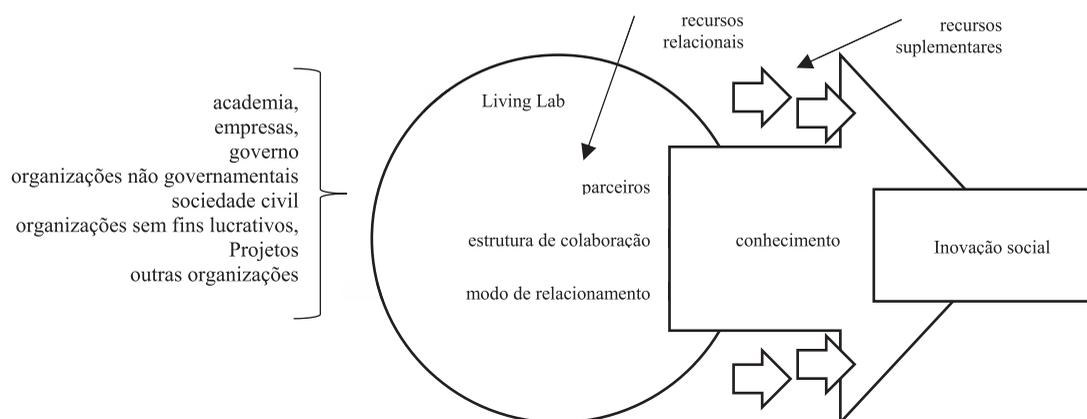


Figura 2 - Recursos relacionais no âmbito da Rede Living Lab Habitat

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre os recursos suplementares, o mais estrategicamente significativo para o desenvolvimento de inovações, como se observa na Figura 2 demonstra ser o conhecimento. Tal constatação possibilitaria estabelecer nexos com uma das ampliações da VBR denominada Visão Baseada no Conhecimento (GRANT, 1996a, 1996b). Este conhecimento é construído e incorporado pelos que formam a rede Living Lab Habitat, particularmente aquele desenvolvido em colaboração com o cidadão comum por se tratar do principal beneficiário das inovações sociais e quem têm a melhor capacidade

caracterizada como estudo de caso cuja unidade de análise se refere às ações tomadas para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab Habitat, membro ativo da ENoLL.

Em linhas gerais, é possível observar nas evidências as ações tomadas para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab Habitat.

Este estudo gera contribuições teóricas e gerenciais. Em relação à teoria existente, pode-se considerar:

- a) a criação de conhecimento no âmbito da VBR que vai além além dos motivos de lucro puro;

- b) a reinterpretação da VBR a partir da visão relacional da estratégia no contexto de Living Labs com uma ênfase voltada para a promoção de inovações sociais;
- c) a conexão da noção de “orquestração de recursos” preconizada na VBR com a gestão de recursos relacionais;
- d) a identificação de ações para facilitar a gestão de recursos relacionais e;
- e) a compreensão de que o recurso complementar mais estrategicamente significativo para o desenvolvimento de inovações sociais demonstra ser o conhecimento, particularmente aquele desenvolvido em colaboração com o cidadão comum.

Em termos gerenciais, possibilita aos responsáveis por Living Labs e/ou outras redes de inovação voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais e a obtenção de novos discernimentos quanto à gestão de recursos relacionais e do conhecimento neste contexto. As ações para facilitar a gestão de recursos relacionais podem ser interpretadas como “melhores práticas”, possibilitando a construção de um tipo de modelo de gestão de relações colaborativas ao discutir o uso de redes para construir resultados na esfera social.

A principal limitação refere-se à dinâmica de transformações nos Living Labs brasileiros. Como se trata de um campo em desenvolvimento, especialmente no contexto empírico, ao longo da pesquisa, entre as investigações preliminares e a pesquisa propriamente dita, defrontou-se com projetos que cessaram suas atividades. Dessa maneira, a pesquisa limitou-se a um Living Lab de um total de doze que já estiveram em operação no Brasil, considerados membros ativos da ENoLL. Além disso, as entrevistas limitaram-se à visão dos gestores do Living Lab, não acessando os beneficiários das ações.

Futuras pesquisas nesse campo de investigação podem emergir de novas incursões que buquem compreender em maior profundidade os recursos relacionais apontados nesta pesquisa em outros Living Labs, as ações adotadas para facilitar sua gestão bem como sua combinação com recursos suplementares, como o conheci-

mento e com a própria rede, além de estimular a condução de novas pesquisas que avaliem outros tipos de organizações voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais que permitam a obtenção de observações com maior poder de generalização. Entre os pontos de investigação, merece destaque a potencial apropriabilidade dos recursos, sejam eles relacionais ou suplementares pelos atores que compõem a rede, perspectiva não aprofundada neste estudo.

RELATIONAL RESOURCE MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATIONS IN LIVING LABS: THE CASE OF HABITAT LIVING LAB IN VITÓRIA, ES - BRAZIL

ABSTRACT

The present study investigates how relational resources are managed for the development of social innovations in Living Labs. It is a qualitative research characterized as a case study whose unit of analysis refers to the managerial actions taken by the orchestrators to facilitate the management of relational resources in Living Lab Habitat, the only active member of the European Network of Living Labs. It generates as main implication the existing theory for the creation of knowledge within the scope of the RBV so as to allow the identification of actions to facilitate the management of relational resources: management of partners; collaborative structure management; and management of the relationship mode. In terms of management, it enables those responsible for Living Labs and / or other innovation networks to develop social innovations toward some “best practices” for managing collaborative relationships in innovation networks in order to build results in the social sphere, where some supplementary resources are accessed, such as knowledge.

Keywords: Social innovation. Living Labs. Orchestration. Relational resources.

GESTIÓN DE RECURSOS RELACIONALES PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES SOCIALES EN LIVING LABS: EL CASO DEL HABITAT LIVING LAB DE VITÓRIA, ES - BRASIL

RESUMEN

El presente estudio investiga como son conducidos los recursos relacionales para el desarrollo de innovaciones sociales en *Living Labs*. Se trata de una búsqueda cualitativa caracterizada como estudio de caso, cuya unidad de análisis se refiere a acciones gerenciales adoptadas por los orquestadores para facilitar la gestión de los recursos relacionales en el *Living Lab Habitat*, único miembro activo de la *European Network of Living*. Produce como principal implicación de la teoría existente la creación de conocimiento en el ámbito de la VBR que permite la identificación de acciones para facilitar la gestión de recursos relacionales: gestión de socios; gestión de la estructura y de colaboración; y gestión de relacionamiento. En términos gerenciales, posibilita a los responsables por *Living Labs* y/u otras redes de innovación dirigidas para el desarrollo de innovaciones sociales a algunas de las “mejores prácticas” para la gestión de relaciones colaborativas en redes de innovaciones para construir resultados en la esfera social, en que algunos recursos suplementarios son accedidos, como el conocimiento.

Palabras-clave: Innovación social. Living Labs. Orquestación. Recursos relacionales.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R. et al. An overview on social innovation research: guiding future studies. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017.

ARYA, B.; LIN, Z. Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based

view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 697-723, Oct. 2007.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2014.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J. Jr.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalisation or decline. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BATTISTI, S. Social innovation in living labs : the micro-level process model of public-private partnerships. **International Journal of Innovation and Regional Development**, v. 5, n. 4/5, p. 328-348, 2014.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.

CAJAIBA-SANTANA, G. Technological forecasting & social change social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social innovation: towards a conceptualisation. In: MAJUMDAR, S.; GUHA, S.; MARAKKATH, N. (Eds.). **Technology and Innovation for Social Change**. New Delhi: Springer India, 2015. p. 7-34.

CROPPER, S. et al. Introducing interorganizational relations. In: CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford University Press., 2008. p. 533-554.

- DEKKERS, R. Perspectives on living labs as innovation networks. **International Journal of Networking & Virtual Organisations**, v. 8, n. 1, p. 58-85, 2011.
- DEL VECCHIO, P. et al. Living lab as an approach to activate dynamic innovation ecosystems and networks: an empirical study. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, n. 5, 2017.
- DELL'ERA, C.; LANDONI, P. LIVING LAB: A METHODOLOGY BETWEEN USER-CENTRED DESIGN AND PARTICIPATORY DESIGN. **Creative and Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 137-154, June 2014.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering quality of life through social innovation: a living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.
- EUROPA. European Commission 2016. **Open Innovation 2.0 Yearbook 2016**. Luxembourg: European Commission, 2016. Disponível em: <<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-20-yearbook-edition-2016>>. Acesso em: 27 jan. 2016.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p.109-122, 1996a.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamic competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v. 7, n. 4, p.375-387, jul./ago. 1996b.
- GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 397-420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 207-224, 2011.
- HABITAT LIVING LAB - HLL. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.habitat.ufes.br/>>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- HELFAT, C. et al. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- HITT, M. A. et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 2, p. 57-75, 2011.
- HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The resource based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LEMENEN, S. Coordination and participation in living lab networks. **Technology Innovation Management Review**, p. 5-14, Nov. 2013.
- LEMENEN, S.; NYSTRÖM, A.; WESTER-

- LUND, M. The effect of network structure on radical innovation in living labs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 6, p. 743-757, 2016.
- LEMENIN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living labs as open-innovation networks. **Technology Innovation Management Review**, p. 6-11, Sept. 2012.
- LIEVENS, B. et al. Cross Border Living Labs Networks to Support SMEs Accessing New Markets. In: CONFERENCE INTERNATIONAL INFORMATION MANAGEMENT CORPORATION (IIMC), 8., 2011. **Proceedings... IIMC**, 2011, p. 1-8.
- LITZ, R. A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 12, p. 1355-1363, 1996.
- LITVIN, A. K. et al. Os living labs como plataforma de metaprojeção, sustentabilidade e inovação social. **Mix Sustentável**, v. 1, n. 2, p. 101-107, 2015.
- LU, L. Y. Y.; LIU, J. S. An innovative approach to identify the knowledge diffusion path: the case of resource-based theory. **Scientometrics**, v. 94, n. 1, p. 225-246, 2013.
- MAHONEY J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MAZZUCO, E.; TEIXEIRA, C. S. Living labs: intermediários da inovação. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 87-97, 2017.
- MCLOUGHLIN, Shane et al. Living labs: a bibliometric analysis. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 51., 2018, Hawaii. **Proceedings... Hawaii**, 2018, p. 4463-4472.
- MONTGOMERY, T. Are social innovation paradigms incommensurable? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1979-2000, 2016.
- MOULAERT, F. et al. **The International handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary**. [S.l.: Edward Elgar Publishing, 2013.
- NDFOR, H. A.; SIRMON, D. G.; HE, X. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in vitro diagnostics industry. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 640-657, 2011.
- NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The nature of social innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (Eds.). **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-29.
- NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (Eds.). **New frontiers in social innovation research**. New York: Palgrave Macmillan, 2015. p. 1-26.
- NYSTRÖM, A-G. et al. Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 3, p. 483-495, 2014.
- OOSTERLYNCK, S. Introduction: social innovation – an idea longing theory. In: MOULAERT, F. et al. (Eds.). **The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2013. p. 107-109.
- PATIAS, T. Z. et al. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian**

- Journal of Management & Innovation**), v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.
- PINTO, M. De M. (Org.) **Desafios para a habitação de interesse social: território do bem**. Vitória: EDUFES, 2017.
- PINTO, M. de M. (Org.) **Redes de colaboração para inovação: a experiência do Living Lab Habitat**. Vitória: EDUFES, 2014.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Habitat living lab, red de innovación social y tecnológica. **CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 23, n. 8, p. 135-150, May 2013a.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil. **CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 23, n. 8, p. 231-247, May 2013b.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Uso da análise de sistemas para aprofundar a compreensão das iniciativas de inovação aberta e centrada nos usuários. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 105-115, Sept./Dec. 2013c.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. **Habitat living lab, red de innovación y tecnológica**. 2016. Disponível em: <<http://www.labtar.net.br/site/habitat/>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- SCHUURMAN, D. et al. Living Labs as open innovation systems for knowledge exchange: solutions for sustainable innovation development. **Int. J. Business Innovation and Research**, v. 10, n. 2/3, p. 322-340, 2016.
- SCHUURMAN, D.; MAREZ, L. de; BALLON, P. The impact of living lab methodology on open innovation contributions and outcomes. **Technology Innovation Management Review**, v. 1, n. 6, p. 7-16, 2016.
- SCHUURMAN, D. et al. Open innovation processes in living lab innovation systems: insights from the LeYLab. **Technology Innovation Management Review**, p. 28-36, Nov. 2013.
- SILVA, S. B. A emergência dos Living Labs no Brasil como um meio para a promoção da Inovação Social. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Catarina, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/653>>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- SILVA, S. B. Um estudo exploratório sobre orquestração em Living Labs brasileiros. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 4, n. 2, p. 85-107, maio/ago. 2015.
- SILVA, S. B. Orquestrando laboratórios cidadãos: um estudo de caso no TransLAB. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 6, n. 1, p. 101-122, 2017.
- SILVA, S. B.; BITENCOURT, C. C. Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. **Revista Administração Pública e Gestão Social - APGS**, 2019. No prelo.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, D. R. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.
- SIRMON, D. G. et al. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412, 2011.
- SONNE, L. The usefulness of networks. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M.

(Eds.). **New frontiers in social innovation research**. New York: Palgrave Macmillan, 2015. p. 212 -232.

TOIVONEN, T. P. What is the social innovation community? conceptualizing an emergent collaborative organization. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 49-73, 2016.

TRACEY, P.; STOTT, N. Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 51-60, 2017.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: an emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016.

VAN GEENHUIZEN, Marina. A framework for the evaluation of living labs as boundary spanners in innovation. **Environment and Planning C: Politics and Space**, 2018.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: strategies for scalling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 2-19, 2010.

YIN, R. P. **Case study research: design and methods**. [S.l.]: *SAGE Publications*, 2014.

ARTIGOS

INCORPORAÇÃO DA BIOMIMÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA CORPORATIVA

RESUMO

A biomimética compreende a área que estuda os princípios criativos e estratégias da natureza, visando à criação de soluções para os problemas e necessidades da humanidade, unindo funcionalidade, estética e sustentabilidade. Vários trabalhos científicos apontam para o desenvolvimento de inovações tecnológicas a partir da inspiração dos fenômenos biológicos para o desenvolvimento de produtos. Para a compreensão deste processo, o trabalho apresentou o estudo de caso da empresa Festo do Brasil, realizado a partir de entrevistas presenciais nos meses de junho e julho de 2017 com gerentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Novos Negócios. Os dados obtidos por entrevista foram complementados pelo acesso aos materiais institucionais fornecidos pela empresa. Por meio do estudo de caso, foi possível constatar que a empresa iniciou o desenvolvimento de projetos biomiméticos no ano de 2006, em sua unidade sede, localizada na Alemanha. A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pode ser destacada como vértice central desse sistema, posto que esse setor influenciou ativamente o processo de inovação tecnológica das empresas e domina o estado da arte das novas tecnologias. Além disso, a criação de parcerias com universidades e pesquisadores foi de grande valia para potencializar o conhecimento sobre o biomimetismo a partir de bases científicas. Não obstante, para internalizar a prática da biomimética nas organizações, é indispensável que já haja na empresa um processo sistemático de gestão de inovação vigente, dado que a abordagem do biomimetismo exige uma estrutura tecnológica e organizacional adensada e requer altos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e adaptação dos aparatos de produção, cujos ciclos de desenvolvimento se mostram mais extensivos do que se comparados aos ciclos de desenvolvimento de produtos sem a abordagem biomimética presente.

Palavras-chave: Biomimetismo. Desenvolvimento de produtos. Inovação tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

Um dos reflexos da intensificação do padrão competitivo das empresas trata da importância do envolvimento da alta direção

Anapátricia Morales Vilha
anapatricia.vilha@ufabc.edu.br
Doutora em Política Científica e Tecnológica. Coordenadora da Região Sudeste do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec). Professora dos Programas de Pós Graduação de Economia e de Biotecnologia da Universidade Federal do ABC, UFABC - SP - BR.

Mariana Cecotte
cecotte.mariana@aluno.ufabc.edu.br
Graduação em Ciência e Tecnologia e pesquisadora de iniciação científica da Universidade Federal do ABC, UFABC - SP - BR.

no alinhamento das estratégias de desenvolvimento de inovações de produto com as estratégias competitivas da empresa, envolvendo esforços de natureza mercadológica e tecnológica; no intuito de buscar facilitar a articulação entre as necessidades do mercado, as possibilidades tecnológicas e as competências da empresa (CHENG, 2000).

Atualmente, o biomimetismo tem sido usado em diversas áreas e campos do conhecimento, com destaque para Engenharia, Arquitetura e Design de produtos, logo que se visualizou a possibilidade de aplicação de soluções oriundas da natureza na indústria, ou seja, decodificar geometrias e funcionamentos naturais, a fim de gerar produtos e implementar processos.

Biomimética (*bio* significa vida em grego, e *mimesis*, significa mimetizar, imitar) é um campo crescente que busca intercalar mecanismos biológicos naturais e estruturas em uma ampla gama de aplicações. O aumento do interesse na biomimética nos últimos anos proporcionou um terreno fértil para a inovação tecnológica (LURIE-LUKE, 2014).

De acordo com Andrade (2014) a natureza já servia de inspiração desde o período histórico do Renascimento. Há relatos de que Gustave Eiffel tenha-se inspirado na estrutura do fêmur humano para a construção da Torre Eiffel, construída entre 1887 e 1889. A discussão nos campos da matemática e da geometria acerca de estágios de crescimento das estruturas da natureza revitalizaram o debate sobre o biomimetismo no século XX.

Estudos mais recentes (BENYUS, 1997; NARAYAN, 2009; HU; FENG; DAÍ, 2013; MCGREGOR, 2013) caracterizam a biomimética como uma abordagem para desenvolvimento de novas tecnologias a partir do estudo de sistemas biológicos, especialmente pela apropriação dos princípios da imitação ou inspiração.

Nesse contexto, a intersecção entre a biologia e a engenharia permite interpretar a biomimética como uma abordagem interdisciplinar que pode orientar a geração de inovações tecnológicas, isto é, em novos produtos ou processos produtivos (ANDRADE, 2014). Um exemplo

emblemático de sucesso comercial da biomimética está associado ao velcro, que foi oriundo de inspirações da observação de carrapichos, sendo objeto de patenteamento em 1952.

Para Benyus (1997), o biomimetismo consiste em utilizar a natureza como modelo, com vistas a imitar ou inspirar para resolver problemas humanos. É possível, também, associar a abordagem como um padrão, a fim de julgar a relevância das inovações desenvolvidas, além de associar a biomimética como um mentor e um instrumento de observação e aprendizado.

Dessa forma, uma programação estratégica biologicamente bem definida é importante para induzir a geração criativa de inovações tecnológicas no setor produtivo. Não obstante, ao relacionar competências de áreas distintas, como a Biologia, Engenharia, Administração, seu caráter multidisciplinar desafia os projetos de desenvolvimento de inovações tecnológicas, induzindo a uma reflexão sobre o potencial e os limites da biomimética como uma abordagem no desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Nessa mesma direção, Andrade (2014) mostra que a literatura sobre o assunto ainda não apresenta, de forma suficientemente clara, em quais etapas do processo de desenvolvimento de inovações tecnológicas a abordagem do biomimetismo exibe contribuições efetivas, bem como a natureza dos conhecimentos requeridos para tal.

Considerando o cenário apresentado, este artigo apresenta uma investigação acerca das características e os impactos que o biomimetismo apresenta para o desenvolvimento de inovações tecnológicas. Observou-se, pois, a incursão da biomimética ao desenho dos processos de gestão dos projetos de inovação tecnológica sob um contexto corporativo, que apresenta peculiaridades no que tange à efetividade no atendimento a prazos, custos e êxito nos mercados.

Com vistas a cumprir este objetivo, a pesquisa em questão adotou duas frentes metodológicas, compreendendo uma revisão da literatura em temas de relevância para a questão apresentada e envolve os campos da gestão de projetos de inovação tecnológica e biomimética.

Além disso, procedeu-se um estudo de caso das práticas da empresa multinacional alemã da área de produtos de automação industrial Festo – em que se observam experiências nessa direção.

Para tanto, realizaram-se entrevistas presenciais nos meses de junho e julho de 2017 com gerentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Novos Negócios, além de acessar relatórios institucionais, materiais produzidos pela empresa e informações tecnológicas divulgadas no *website* da empresa, cujos resultados serão explorados na seção 3 deste artigo.

2 REVISÃO DA LITERATURA: BIOMIMETISMO, GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SUAS INTERSECÇÕES

2.1 PRINCÍPIOS E PRÁTICAS ENVOLVENDO A BIOMIMÉTICA

A palavra biomimética deriva do grego *bios* (vida) e *mimesis* (imitação). É a área que estuda os princípios criativos e estratégias da natureza, visando à criação de soluções para os problemas atuais da humanidade, unindo funcionalidade, estética e sustentabilidade (NEVES, 2015). O termo ‘biomimetismo’ foi introduzido pela primeira vez em 1997, pela pesquisadora americana Janine Benyus, pioneira nesta disciplina e criadora de vários princípios que até hoje são largamente difundidos e utilizados.

Sob o ponto de vista aplicado, é possível afirmar que o biomimetismo atua como um catalisador de uma das políticas associadas às questões ambientais nas empresas e em face da necessidade de internalizar práticas nessa direção (BENYUS, 1997).

No contexto do biomimetismo para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, preconiza-se na literatura seminal sobre o tema a sustentação dessa intersecção a partir de três bases importantes:

- a) os princípios da natureza;
- b) a natureza como modelo, medida e mentora e;
- c) a espiral do design biomimético (BENYUS, 1997).

Entre os *princípios da natureza* na abordagem do biomimetismo encontra-se o pressuposto de que os ecossistemas naturais atuam em cooperação; a natureza assume uma postura funcional dentro dos limites e recursos disponíveis; os sistemas naturais são flexíveis e permitem o desenvolvimento e a diversidade; os sistemas naturais, atentam-se para o princípio da reciclagem e detecção de funcionalidades para tudo; a natureza e os ecossistemas requerem conhecimentos para se adaptar a mudanças e de recursos interligados; a natureza evita excessos e procura permanecer em equilíbrio com a biosfera; a natureza depende de seus mecanismos de informação sobre como manter o equilíbrio; a natureza determina o uso eficiente de energia em suas funções; os sistemas naturais baseiam-se, essencialmente, no recurso de interesse em sua quantidade necessárias (BENYUS, 1997).

O entendimento da natureza como *modelo, medida e mentora* pressupõe a legitimidade da natureza como referência na solução de problemas tecnológicos, servindo como medida ou um padrão para avaliar correções nos processos de desenvolvimento de inovações, bem como a aprender sobre como operam a natureza e os sistemas para inspirar o desenvolvimento de soluções tecnológicas (BENYUS, 1997).

Finalmente, a abordagem de Benyus (1997) preconiza o que chama de ‘*espiral do design biomimético*’ como uma ferramenta alternativa para que seja possível a aplicação da metodologia biomimética na criação de novos produtos ou na solução de problemas técnicos. Esse mecanismo propõe um conjunto de técnicas para investigar, refletir e buscar no mundo natural uma aproximação que permita capturar qualidades ou propriedades inovadoras nos sistemas biológicos. Nesse sentido, a técnica, quando empregada em análise de projetos torna possível o desenvolvimento de novos potenciais para estruturas, superfícies e materiais, de uma forma ambientalmente sustentável.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Sob uma perspectiva sistêmica, é possível dizer que as empresas adotam práticas de gestão de inovação com o objetivo de atuar sobre os mercados para explorar novas oportunidades e neutralizar ameaças, além de criar vantagens competitivas sustentadas em relação aos concorrentes. De forma análoga, entender o conceito e a dinâmica da inovação no contexto competitivo permite que as empresas possam definir uma estratégia, a qual deve preconizar alinhar os objetivos da organização com a sua visão de futuro.

O desenvolvimento de inovações tecnológicas de produto é um conceito amplo e pode ser definido como o processo para a identificação da demanda, o desenvolvimento do produto, sua produção e o próprio uso do produto incluindo, também, o descarte ou desativação do mesmo. Na mesma perspectiva, a criatividade no desenvolvimento de projetos de inovação guarda relevância na razão de sua possibilidade de oferecer novidade e utilidade.

Analisar as implicações que a biomimética traz para o desenvolvimento de inovações tecnológicas remete a uma discussão acerca das abordagens do processo de desenvolvimento de produtos, que encontra nos estudos de Clark e Wheelwright (1993), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) seus achados seminais.

Para analisar e gerenciar a variável tecnológica no processo de desenvolvimento de produtos, é preciso valer-se de um mapa ou de um procedimento para orientar um projeto de inovação tecnológica, disciplinando desde o estágio de ideias até seu lançamento para o mercado.

A abordagem 'Funil de Inovação' desenvolvida por Clark e Wheelwright (1993), é formada por cinco elementos, dois dos quais estão fora do funil: na entrada, estão as propostas de inovação ou ideias a serem avaliadas; e, no outro extremo, estão os bens e serviços para lançamento no mercado. Além desses elementos, dentro do funil há três fases-chave, cada uma delas separadas por um ponto de decisão

quanto a prosseguir ou não (*go-no-go*), também chamadas de *gates* (Figura 1).

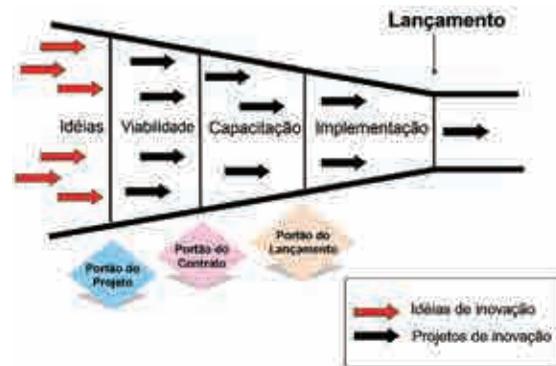


Figura 1- Abordagem Funil de Inovação para Gestão de Projetos de Inovação

Fonte: (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993, p. 68).

Na primeira fase do funil (*Ideas*), as ideias são refinadas e os conceitos técnicos e de mercado iniciais são desenvolvidos. São identificadas as necessidades do consumidor e as ideias passam por uma avaliação de *portfolio*. Além disso, é identificado o potencial de extensão de marca, bem como uma avaliação prévia baseada em critérios financeiros e de uso apropriado de recursos, gerando um *Reporting plan*. Com base no documento elaborado, acontece o primeiro *gate*, denominado *Charter Gate*, em que os gestores decidem quanto à continuidade do projeto.

Na segunda fase (*Feasibility*), o *mix* de produtos a ser desenvolvido é refinado e os consumidores são mais bem quantificados. Além disso, são avaliadas a *performance* potencial do produto, a viabilidade técnica e financeira, a tecnologia e a estratégia atual. Após essas avaliações, é elaborada a proposta de capital para aprovação. Novamente essas informações coletadas tornam-se critérios de decisão para o próximo *gate*, o *Contract Gate*.

A terceira fase é a *Capability*, em que o capital é disponibilizado mediante a implementação da proposta de capital. Com o recurso financeiro disposto, prepara-se o plano comercial e o *mix* de marketing e de produto, que é submetido à aprovação das áreas funcionais envolvidas para lançamento no mercado.

Após o levantamento desses dados, é realizado o terceiro *gate*, denominado de *Launch Gate*, tomando-se a última decisão relacionada à continuidade ou à interrupção do projeto.

Na quarta fase (*Implementation*), prepara-se a proposta de operação e a consolidação dos documentos para lançamento. Finalmente, na quinta e última fase (*Launch*), após o lançamento, é realizado o monitoramento do desempenho e a análise da resposta concorrencial e dos consumidores.

Transpor esse debate ao biomimetismo permite um convite sobre a compreensão e replicação das estruturas biológicas e paradigmas projetuais ou métodos de inspiração vindos da natureza. Para Andrade (2014), as estruturas e materiais da natureza também exibem propriedades inspiradoras relacionadas à sofisticação, miniaturização, hibridismo, resistência e adaptabilidade sob o ponto de vista tecnológico.

2.3 BIOMIMÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A indústria, nos últimos anos, tem demonstrado consciência em relação à necessidade de minimizar a degradação ambiental, buscando projetar seus produtos com mudanças expressivas no sistema de manufatura, assim atuando veementemente em favor da otimização do uso sustentável de energia e recursos naturais, reconhecendo que a utilização consciente estabelece atributos relevantes para o equilíbrio da biosfera. Sendo assim, soluções biologicamente inspiradas devem questionar sempre o que o projeto deve realizar: qual necessidade que o produto desenvolvido deve suprir.

O biomimetismo é uma abordagem tecnologicamente orientada para aplicar as lições de design da natureza buscando solucionar os problemas do homem. Esse enfoque possibilita verificar, principalmente, no método da analogia, relações frequentes com a natureza para encontrar soluções projetuais. Os estudos da biomimética são embasados nas soluções naturais de projeto, decodificando geometrias

e funcionamentos, na busca do melhor aproveitamento e do menor gasto de energia. Disso deriva o design biomimético, que contribui com implementos mecânico-funcionais e estético-formais, transpondo uma maior refinação estética e aumento de eficiência.

Vários trabalhos apontam sobre o desenvolvimento de inovações tecnológicas a partir da investigação das estratégias preconizadas pela natureza, usando como estratégia a inspiração dos fenômenos biológicos, propondo conceitos, construindo a visão do produto a detectando soluções análogas (NEVES, 2015). Transpor esse debate ao biomimetismo permite um convite sobre a compreensão e replicação das estruturas biológicas e paradigmas projetuais ou métodos de inspiração vindos da natureza. Para Andrade (2014), as estruturas e materiais da natureza também exibem propriedades inspiradoras relacionadas à sofisticação, miniaturização, hibridismo, resistência e adaptabilidade sob o ponto de vista tecnológico.

Estudos de maior relevância produzidos por Benyus (1997) e Vincent (2006) acerca da internalização do biomimetismo na gestão de projetos de inovação tecnológica procuram transferir princípios da biologia para a engenharia, procurando compreender como o projeto pode se inspirar natureza em sua forma, processo e ecossistema.

De forma geral, nas abordagens ilustradas por Benyus (1997), Vincent (2006) e Meira (2008) as etapas do processo de desenvolvimento de projetos de produtos baseados no biomimetismo compreendem:

- a) *identificação do projeto*:
 - desenvolver um resumo do projeto com as particularidades sobre o problema a ser solucionado;
 - identificar o que deseja alcançar com o projeto (não “o que você deseja projetar”);
 - delimitar o mercado-alvo;
 - localizar a qual problema o projeto responde e onde a solução será aplicada;

- b) *biologização do projeto:*
 - identificar como os sistemas naturais realizam (ou não) essa função;
- c) *exploração dos modelos da natureza que possam solucionar desafios relativos ao projeto:*
 - encontrar os melhores modelos naturais que se adaptam ao projeto;
- d) *desenvolvimento de soluções baseadas nos modelos biológicos:*
 - desenvolver conceitos e ideias que possam replicar os modelos naturais observados;
 - considerar o modo pelo qual é possível aprofundar as formas de imitação do processo biomimetizado;
- e) *revisão das soluções comparando-as com os princípios de vida:*
 - revisar se o projeto é modular/segmentado;
 - revisar se a solução é projetada para minimizar uso de materiais ou de um processo de aperfeiçoamento de soluções não biomimetizadas.

3 A INCORPORAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO BIOMIMETISMO NA GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA EMPRESA FESTO

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise do estudo de caso da empresa Festo do Brasil Ltda. a partir da realização de entrevistas presenciais nos meses de junho e julho de 2017 com gerentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Novos Negócios.

Os dados obtidos por entrevista foram complementados pelo acesso aos materiais institucionais fornecidos pela empresa. O roteiro de entrevistas semiestruturado foi idealizado com questões abertas e fechadas que refletem três grandes eixos de investigação e análise:

- a) princípios e práticas envolvendo a aplicação do biomimetismo;
- b) gestão de projetos de inovação tecnológica e;

- c) biomimetismo na gestão de projetos de inovação tecnológica.

Essas dimensões resultaram na descrição apresentada nas próximas seções deste artigo.

A Festo é uma empresa alemã, fundada no ano de 1925, que atua no campo da automação pneumática, campo em que é, atualmente, líder mundial em automação industrial. A companhia conta com 18.800 colaboradores em todo o mundo, dos quais, cerca de 40 interagem diretamente com o departamento de *Bionic Learning Network*, responsável pelo desenvolvimento de projetos voltados para biomimética. O departamento de *Bionic Learning Network* conta com oito centros de pesquisa alemães e a cooperação de aproximadamente 14 universidades. Os profissionais vinculados a esta área, em sua maioria, são mestres, doutores, engenheiros e biólogos.

3.1 DESCOBERTA E TRANSIÇÃO DO BIOMIMETISMO NO PROCESSO INDUSTRIAL DA FESTO

A empresa descobriu o biomimetismo por meio de parcerias que realiza com universidades, centros de pesquisa e pesquisadores independentes. Assim, iniciou o desenvolvimento de projetos biomiméticos no ano de 2006, em sua unidade sede, localizada na cidade de Esslingen am Neckar, na Alemanha.

A motivação principal para a incorporação da biomimética no processo industrial residiu no desejo da empresa desenvolver novos produtos de forma mais disruptiva e inovadora no mercado, diferenciando-a dos concorrentes.

Segundo o entrevistado, a transição, em nível organizacional e tecnológico entre o modelo de produção convencional para um processo utilizando a biomimética foi um processo contínuo e dinâmico, já que se busca o desenvolvimento de um projeto para conversão em um produto; e isso ocorre de acordo com as necessidades e atualizações do mercado. Para cada nova proposta de produto é indispensável um minucioso estudo sobre a conversão do projeto a partir dos princípios biomiméticos.

Durante o processo de incorporação desse novo modelo de desenvolvimento de produtos na empresa, o elemento de maior vulnerabilidade compreendeu a aceitação do mercado, uma vez que a Festo foi a pioneira no ramo, apesar do receio gerado, os resultados obtidos superaram as expectativas iniciais; além disso, a empresa conseguiu, de modo secundário e não intencional, associar o desenvolvimento de produtos biomiméticos (bionics) ao marketing, isto é, atrelou-se o produto à marca.

3.2 INCORPORAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO BIOMIMETISMO NO PROCESSO INDUSTRIAL DA FESTO

A Festo investe anualmente cerca de €240 milhões em pesquisa e desenvolvimento, o que representa cerca de 8% do faturamento mundial, sendo, assim, uma das organizações que mais investem em inovação tecnológica, considerando que a média mundial gira em torno de 3% a 3,5%. Atualmente, a Festo possui, aproximadamente, 2.900 patentes, lançando por volta de 100 patentes por ano, o que implica em, basicamente, uma patente a cada quatro dias, sendo todos os produtos inovadores. Parte desses investimentos com pesquisa e desenvolvimento é direcionada diretamente ao departamento de *Bionic Learning Network*.

A incorporação da biomimética não implicou em mudanças na gestão do processo industrial dos projetos. A área de desenvolvimento foi única que, de fato, sofreu alterações, em função da inclusão do viés biológico. Foram implementadas as seguintes abordagens estratégicas:

- a) top-down: os engenheiros verificam possíveis problemas, de tecnologia ou de aplicação de automação, e em conjunto com biólogos buscam soluções na natureza. Sintetizando, a biologia auxilia a tecnologia na resolução de problemas (Tecnologia ® Biologia);
- b) bottom-up: os biólogos descobrem novos fenômenos biológicos que eles acreditam que possam ser aplicados na engenharia. Assim, os próprios biólogos

buscam apoio técnico para, dessa forma, auxiliarem no desenvolvimento do produto (Biologia ® Tecnologia).

O período estimado para o desenvolvimento de produtos da Festo inspirados na biomimética é de 4 a 7 anos, isso desde a concepção inicial do projeto até a produção final. Em comparação com um produto convencional, cujo processo de finalização leva entre 2 e 5 anos, a idealização de um artigo biomimético é relativamente maior, por exigir estudos e análises mais minuciosas e aprofundadas.

Como já citado anteriormente, a Festo centraliza o desenvolvimento de produtos biomiméticos em sua matriz na Alemanha. Isso decorre, principalmente, da presença bastante centralizadora da cultura alemã em apostas de maior envergadura assumidas pela empresa. Considerando que a companhia possui 66 fábricas em redor do mundo, e somente 5 centros de pesquisa e desenvolvimento, tendo um locus no Brasil, os entrevistados acreditam que, caso a empresa decida expandir a área de análises biomiméticas para outras filiais internacionais, o Brasil configura-se como forte candidato para desempenhar tal iniciativa.

3.3 RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA BIOMIMÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA FESTO

Atualmente, a Festo é uma empresa referência em produtos inspirados no conceito e *design* biomimético. A organização decidiu investir nessa nova concepção de processo de inovação, pois baseou-se na premissa de que a tecnologia de automação executa tarefas cotidianas em fábricas, como agarrar, mover e posicionar produtos, bem como controlar processos de forma instintiva, fácil e eficiente. Baseando-se nesse contexto, a organização iniciou estudos para o desenvolvimento de produtos que se inspiram no comportamento natural, e assim foi criado o departamento chamado de *Bionic Learning Network*.

A organização atua no desenvolvimento

de projetos biônicos desde 1990; entretanto, a formalização desta área só se deu no ano de 2006, por meio de uma troca dinâmica e aberta de ideias com universidades, institutos e empresas de desenvolvimento da Alemanha. A equipe principal é composta por engenheiros, designers e biólogos, que trabalham em estreita colaboração com especialistas de outros departamentos, além de parceiros externos de todo o mundo. Esse trabalho em equipe aberto e interdisciplinar oferece novas perspectivas e inspiração para aplicações industriais.

Para a realização desse processo de inovação tecnológica, existe uma relação colaborativa entre os *stakeholders*:

- a) Festo: equipe básica de Projetos Bionic, Pesquisa e Desenvolvimento, Gerenciamento de Produtos, Testes, Desenvolvimento de Produto, Design de Produto, Construção de Stands de Exposição, Design Corporativo;
- b) Universidades e Institutos: Universidade de Tecnologia (TU) de Delft, Universidade Técnica de Ilmenau, Universidade de Friedrich-Schiller, Universidade de Jena, Universidade de Artes e Design Industrial Linz, Universidade de Oslo e Akershus, Departamento de Design de Produto, Universidade de Ciências Aplicadas Ravensburg-Weingarten, Universidade de Stuttgart, Centro de Neurociência Integrado (CIN) - Universidade de Tübingen, Universidade de Ulm, entre outros;
- c) Empresas Externas: Aroix GmbH, Effekt-Technik GmbH, Evologics GmbH, JNTec GbR, Engenharia Sachs, entre outras.

Os produtos elaborados com base nos modelos naturais foram nomeados de *Bionics*, e inspiram soluções para o setor da automação, conforme identificados a seguir:

Bionic Ants:

Para os *Bionic Ants*, Festo utilizou a anatomia delicada da formiga natural como um modelo a ser seguido. Pela primeira vez,

o comportamento cooperativo das criaturas é também transferido para o mundo da tecnologia de controle por meio de algoritmos complexos. São robôs inteligentes, do tamanho de uma mão humana, que imitam o comportamento colaborativo dos insetos em linhas de produção ao executar tarefas em conjunto, assim como fazem as formigas dentro de um formigueiro (FESTO, 2016).

As formigas biônicas podem ser utilizadas como força de trabalho em linhas de produção para executar tarefas extremamente complexas, que inclusive não podem ser realizadas por robôs comuns. Com baixo gasto de energia, elas são capazes de identificar objetos que devem ser transportados de um local para o outro por meio de câmeras acopladas na cabeça. Para objetos maiores, os robôs inteligentes desenvolvem uma técnica para trabalhar em grupo, de maneira colaborativa. Ainda, para receber informações do ambiente, as formigas contam com sensores que se comunicam com um sistema central por uma rede de internet sem fio.

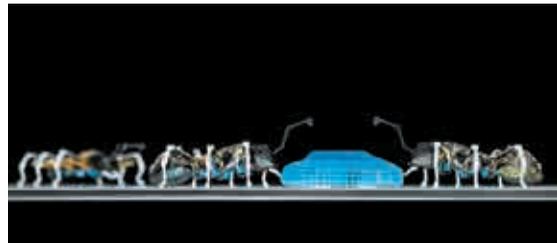


Figura 2 - Bionic Ants

Fonte: materiais institucionais da Festo (2017).

e-Motion Butterflies:

Os *e-Motions Butterflies* combinam a construção ultraleve de insetos artificiais com o comportamento de voo coordenado. A fim de replicar o seu modelo natural tão próximo quanto possível, as borboletas artificiais apresentam sensores eletrônicos de bordo altamente integrados. Eles são capazes de ativar as asas individualmente com precisão e assim implementar os movimentos rápidos.



Figura 3 - e-Motion Butterflies
Fonte: materiais institucionais da Festo (2017).

À medida que as asas se sobrepõem, espaço livre é gerado entre elas enquanto estão em movimento, o que dá às borboletas sua aerodinâmica especial.

Flex Shape Gripper:

Inspirado na língua de camaleões, engenheiros da Festo construíram uma pinça bulbosa preenchida com água que se adapta tão bem quanto a mão humana para pegar os objetos. Já existiam pinças que funcionavam de forma similar ao *Flex Shape Gripper*, mas elas possuíam partículas granuladas que ajudavam a alterar o formato e apanhar coisas. A pinça de silicone deste bionic, por sua vez, possui uma dupla câmara pressurizada preenchida com ar e água. Conforme uma quantidade de líquido e gás é bombeada para estas câmaras pneumáticas, a pinça muda de formato, o que permite que ela aperte, segure e carregue objetos.



Figura 4 - Flex Shape Gripper
Fonte: materiais institucionais da Festo (2017).

Assim como um monitor de e-ink, que pode manter uma imagem mesmo quando a bateria acaba, o braço robótico também segura um objeto indefinitivamente, sem precisar de energia extra; o resultado disso é um braço

que economiza energia, o que pode significar economia em empresas que operam com robôs.

Bionic Handling Assistant:

O *Bionic Handling Assistant* funciona como um braço de prensão flexível, que é modelado no tronco de um elefante em termos de estrutura e função geral. O sistema também é usado pelos pesquisadores do Festo como uma plataforma de desenvolvimento que combina uma ampla gama de tecnologias e componentes.

Ao mesmo tempo, o sistema também serve como uma plataforma multitecnológica para o desenvolvimento simultâneo de mecânica, eletrônica e software para máquinas e soluções de manuseio. Em 2012, os desenvolvedores adicionaram uma função de detecção de imagem e fala ao Assistente. Isso permite que o sistema adote objetos por conta própria, sem a necessidade de programação de trabalho ou de operação manual. Ao mesmo tempo, os dedos de pinças adaptativas permitem que itens frágeis e de forma diferente sejam manipulados sem serem destruídos.



Figura 5 - Bionic Handling Assistant
Fonte: materiais institucionais da Festo (2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática que orientou o desenvolvimento da presente pesquisa foi a análise da incorporação da biomimética na gestão de projetos de inovação tecnológica, a fim de investigar qual o caminho que se deve trilhar para integrá-la de forma eficiente nos processos inovadores.

A biomimética baseia-se no conceito natural para a criação e o desenvolvimento de soluções dos problemas humanos; todavia, é indispensável a realização de profundos estudos e de ter-se uma equipe de trabalho bem estruturada, já que o desenvolvimento de projetos

biomiméticos demandam um alto conhecimento técnico para integrar funcionalidade, tecnologia e natureza.

A fim de compreender de forma mais abrangente a aplicação da biomimética em processos industriais, bem como a implementação desta prática ocorre dentro das empresas, foi realizado um estudo de caso da empresa Festo Brasil que, atualmente, se destaca como líder mundial em automação industrial, além de ser a organização pioneira na fabricação de produtos biomiméticos no mundo. Foi observado que a implantação desta nova tecnologia se estabeleceu não só em caráter inovativo, mas também como estratégia de ação no mercado, já que a Festo conseguiu consolidar a gestão de sua marca para seus clientes.

Por meio do estudo de caso, foi possível constatar a existência de pontos essenciais na internalização do biomimetismo nos projetos de inovação e que devem ser desenvolvidos dentro das organizações que pretendem incorporar a biomimética em seus processos.

A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pode ser destacada como vértice central desse sistema, posto que esse setor influencia ativamente o processo de inovação tecnológica das empresas e domina o estado da arte das novas tecnologias. Para tanto, é interessante que, além deste departamento, as empresas busquem desenvolver centros de pesquisas próprios, com o propósito de facilitar o desenvolvimento de seus projetos.

Além disso, a criação de parcerias com universidades e pesquisadores autônomos é de grande valia, dado que acordos de cooperação podem ser estabelecidos com esses elementos, partindo do princípio que eles podem potencializar o conhecimento técnico das organizações por meio de suas contribuições científicas. Do mesmo modo, as indústrias servem como um possível local para a aplicação das pesquisas desenvolvidas.

Não obstante, para internalizar a prática da biomimética nas organizações, é indispensável que já haja um processo de inovação vigente; significa dizer que é necessário ter certo

conhecimento na área de inovação tecnológica para, assim, se estabelecer um processo de inovação ainda mais inovador. Isso se faz relevante, pois a corporação precisa possuir uma determinada estrutura tecnológica e organizacional para que essa mudança ocorra; em outras palavras, a empresa necessita já ser engajada no ramo de inovação tecnológica para implementar a biomimética, isso porque a implantação desse tipo de processo requer altos investimentos, no âmbito da pesquisa e do desenvolvimento operacional, além da compreensão de que os resultados são obtidos em longo prazo, uma vez que, como exposto neste estudo, um produto biomimético leva de 5 a 7 anos para chegar ao cliente.

Contudo, pode-se afirmar que a biomimética está sendo utilizada para identificar uma gama de novas tecnologias a partir de sistemas biológicos; e o aprofundamento dos conhecimentos desses sistemas, princípios de funcionalidade e de complexidade, são meios de solucionar problemas encontrados em diversos setores produtivos.

Assim, a incorporação da biomimética em projetos de inovação tecnológica se estabelece com um caráter grandemente inovador, podendo até ser considerado um modelo de produção que, possivelmente, se afirmará fortemente na cultura industrial do futuro, gerando inúmeros benefícios para as organizações, pois além de se instaurar como uma inovação tecnológica, a biomimética se arquiteta também como uma estratégia competitiva. No ramo da automação, podemos dizer que, para implantar a biomimética, é necessário desenvolver parcerias com fornecedores, clientes, pesquisadores individuais e universidades, uma vez que elas darão suporte ao crescimento sustentável da empresa.

No que diz respeito aos processos de inovação, é necessário desenvolver um processo de renovação bem estruturado e maduro para a implantação da biomimética, posto que é um tema relativamente novo e diferenciado, que demanda um pouco mais de tempo para a implementação em determinado pro-

cesso produtivo, visto que é um tópico mais disruptivo a que a cultura industrial está habituada. Então, é necessário que a empresa já possua um processo de inovação evoluído e bem adaptado, para que se faça tangível a implantação de um modelo diferenciado de produção, como a biomimética.

Nesse contexto, pode-se afirmar que é necessário que a empresa possua um processo de inovação convencional, para que se faça exequível a implantação de um método ainda mais inovador. É imprescindível que haja uma estrutura cultural e tecnológica, para se introduzir algo novo.

Objetivos específicos são substancialmente importantes para a implementação da biomimética nos processos, de forma geral, longos. Como dito anteriormente, os produtos levam um período relativamente maior para serem desenvolvidos, o que implica um tempo considerável para a obtenção de resultados. Portanto, é de grande relevância formar uma equipe competente, em níveis de gestão, pesquisa e operação, que tenham compreensão de que o resultado dessa inovação tecnológica é conquistado em longo prazo.

Para tanto, torna-se indispensável possuir um departamento e profissionais voltados especialmente para a execução de projetos de inovação tecnológica inspirados em princípios biomiméticos. Além disso, é interessante que haja setores da organização que delineiem o tema interligado com esse setor de biomimética, visto que essa integração funcionará como uma engrenagem para que o sistema obtenha uma repercussão positiva.

INCORPORATION OF BIOMIMÉTICA IN THE PROJECTS MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL INNOVATION: ANALYSIS OF A CORPORATE EXPERIENCE

ABSTRACT

Biomimetic comprises the area that studies the creative principles and strategies of nature, aiming at creating solutions to the problems and needs of humanity, combining functionality and sustainability. Several scientific papers point out the development of technological innovations from the inspiration of the biological phenomena to the products development. To understand this process, the paper presented the case study of the company Festo Brazil, conducted from presencial interviews in June and July 2017 with managers from the Research and Development (R&D) and New Business areas. The data obtained by interview were complemented by access to the institutional materials provided by the company. Through the case study, it was possible to verify that the company started the development of biomimetic projects in the year 2006, in its headquarters, located in Germany. The Research and Development (R&D) area can be highlighted as the central point of this system, since this sector has actively influenced the process of technological innovation of companies and dominates the state of the art of new technologies. In addition, the creation of partnerships with universities and researchers was of great value to enhance the scientific knowledge about biomimetic. Nevertheless, in order to internalize the practice of biomimetics in organizations it is essential that the company has a systematic innovation management process, because the biomimetic approaches require a technological and organizational structure and high investments in research, development and adaptation of the production cycles whose development cycles are more extensive than when compared to development cycles without the biomimetic approach.

Keywords: Biomimetism. Product development. Technological innovation.

INCORPORACIÓN DE LA BIOMIMÉTICA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA CORPORATIVA

RESUMEN

La biomimética comprende el área que estudia los principios creativos y estratégicos de la naturaleza, buscando la creación de soluciones para los problemas y necesidades de la humanidad, uniendo funcionalidad, estética y sostenibilidad. Diversos trabajos científicos apuntaron para el desarrollo de innovaciones tecnológicas a partir de la inspiración de los fenómenos biológicos para el desarrollo de productos. Para la comprensión de este proceso, el trabajo presentó el estudio de caso de la empresa *Festo* del Brasil, realizado a través de entrevistas presenciales en los meses de junio y julio de 2017 con gerentes de las áreas de Pesquisa y Desarrollo (P&D) y Nuevos Negocios. Los datos obtenidos por entrevista fueron complementados pelo acceso a los materiales institucionales suministrados por la empresa. A través del estudio de caso, fue posible constatar que la empresa inició el desarrollo de proyectos biomiméticos en el año de 2006, en su unidad sede, localizada en la Alemania. El área de Pesquisa y Desarrollo (P&D) puede ser destacada como punto central de ese sistema, puesto que ese sector influenció activamente el proceso de innovación tecnológica de las empresas y domina el estado del arte de las nuevas tecnologías. Además, la creación de asociaciones con universidades y pesquisadores fue de gran valía para potencializar el conocimiento sobre la biomimética a partir de bases científicas. No obstante, para incluir la práctica de la biomimética en las organizaciones, es indispensable que ya exista en la empresa un proceso sistemático de gestión de innovación vigente, una vez que el enfoque de la biomimética exige una estructura tecnológica y organizacional adensada y requiere altos inversiones en pesquisa, desarrollo y adaptación de los aparatos de producción, cuyos ciclos de

desarrollo se muestran más extensivos del que se comparados a los ciclos de desarrollo de productos sin el abordaje biomimético presente.

Palabras-clave: Biomimética. Desarrollo de productos. Innovación tecnológica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. R. **Biomimética no Design:** abordagens, limitações e contribuições para o desenvolvimento de produtos e tecnologias. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós graduação em Design, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

BENYUS, Janine. **Biomimicry:** innovation inspired by nature. New York. Quill Publishes, 1997.

CHENG, L. C. Caracterização da gestão de desenvolvimento do produto: delineando o seu contorno e dimensões básicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO, 2., 2000, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFSCar, 2000. v. 1. p. 1-10.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development:** text and cases. New York: Free Press, 1993.

COOPER, R. G.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: what best practice companies are doing? Part 1. **Research Technology Management**, v. 45, n. 5, 2002.

DETANICO, F. B., TEIXEIRA, F. G., SILVA T.K. **A Biomimética como Método Criativo para o Projeto de Produto.** Projeto de pós-graduação (Departamento de Design e Exp. Gráfica)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

FESTO. **Festo's Bionic Learning Network**. Arquivo institucional da Festo Brasil. São Paulo, 2016.

FESTO. **Bionic Learning Network**. Site institucional da Festo. Disponível em <<https://www.festo.com/group/en/cms/10156.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

HU, Nan; FENG, Peng; DAÍ, Gonglian. The gift from nature: bio-inspired strategy for developing innovative bridges. **Journal of Bionic Engineering**, v. 10, n. 4, p. 405-414, 2013.

LURIE-LUKE, Elena. Product and technology innovation: what can biomimicry inspire?. **Biotechnology advances**, v. 32, n. 8, p. 1494-1505, 2014.

McGREGOR, Sue. Transdisciplinarity and Biomimicry. **Transdisciplinary Journal of Engineering & Science**, v. 4. p. 57-65, 2013.

MEIRA, Gerson. A biomimética utilizada como ferramenta alternativa na criação de novos produtos. In: ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO DO VALE DO ITAJAÍ, 2., 2008, Itajaí. **Anais...** Itajaí: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

NARAYAN, Roger. **Advances in Biomedical and Biomimetic Materials**. Nova Jersey. Ed. John Wiley & Sons, 2009.

NEVES, Júlio. **Framework para incorporação da biomimética e propriedades da visão do produto como estratégia de inovação**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2015.

VINCENT, Julian. Application: influence of biology on engineering. **Journal of Bionic Engineering**, v. 3, p. 161-177, 2006.

ARTIGOS

AN EMPIRICAL STUDY OF PROCESS INNOVATION IN AN R&D LABORATORY OF AN OIL & GAS COMPANY

ABSTRACT

The main goal of this paper was to study how process innovation development occurs in a successful oil and gas firm. We tried to reach this goal by means of a case-study analysis of a Brazilian multinational oil and gas company's R&D laboratory that is recognized as successful in innovating. This study analyzed the innovation development by investigating the strategic choices to develop process innovation and the appropriability mechanisms that allow the firm to benefit from the innovations. Concluding, we proposed a framework connecting the strategic choices and the appropriability mechanisms of the focused firm, which may be appropriate for oil and gas firms with similar overall strategies.

Keywords: Process Innovation. Appropriability. Oil and Gas Industry.

1 INTRODUCTION

Since the seminal work of Schumpeter (1934), innovation has been recognized by several authors as an option to improve the firm's performance (DECAROLIS; DEEDS, 1999; FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005), or a way to ensure the firm's survival in a globalized world, which is strongly competitive and with a high degree of uncertainty (TEECE, 2007). In order to succeed in innovation development, firms are investing increasingly in internal R&D. However, due to the increasing complexity and diversity of technologies nowadays, sometimes it becomes impossible for the firms to maintain a high innovation performance operating isolated.

Therefore, to compete in the technological frontier, besides investing in internal R&D, it is critical to search for external resources to ensure competitive advantage (CHESBROUGH, 2003). In this scenery, some companies achieve greater success in their efforts to innovate than others, both internally or through alliances (BAUM; COWAN; JONARD, 2014; HALL; BAGCHI-SEN, 2007). The success in developing innovations is even a bigger challenge for technology-based firms (BELDERBOS et al., 2010). Nevertheless, being innovative does not guarantee that

Fábio de Oliveira Paula
fabioop@gmail.com

*Doutor em Administração.
Professor da Pontifícia
Universidade Católica do Rio de
Janeiro, PUC - RJ - BR.*

Tania Silva Barboza
tania_barboza@yahoo.com.br

*Doutoranda em Administração
de Empresas pela Pontifícia
Universidade Católica do Rio de
Janeiro, PUC - RJ - BR.*

the firm will profit from their innovations (TEECE, 1986), making necessary the adoption of successful appropriability strategies (COHEN; WALSH, 2001).

Several researchers have been studying the strategic choices adopted by firms that intend to innovate. These strategies involve decisions about choosing between radical and incremental innovation, creative destruction and learning-by-doing, exploration and exploitation, or internal and open innovation (CHENG; HUIZINGH, 2014; DU; LETEN; VANHAVERBEKE, 2014; LAURSEN; SALTER, 2006).

Product and marketing innovation have received more attention than process innovation. A quick search for “process innovation” in the Web of Science database (WEB OF SCIENCE, 2015) returned around 500 articles. When the search was made for “product innovation”, around three times more articles (more than 1,500) were found. This is a small evidence that process innovation does not have as much attention as product innovation by the academy. However, process innovation has an important role to enhance productivity (ROCHINA-BARRACHINA; MAÑEZ; SANCHIS-LLOPIS, 2010), and may bring competitive advantage to companies, especially the ones that compete in an intensive capital industry. Process innovation also requires different management and commercialization strategies than product innovation (MAINE; LUBIK; GARNSEY, 2012), which justifies a specific focus.

This article seeks to fill this gap and contribute to the academy and to managers by answering the following questions: **Which strategies may an oil and gas firm adopt to improve its process innovation performance? Which mechanisms should it adopt to appropriate the benefits of the innovations developed?** We define a good process innovation performance as the systematic and successful “implementation of new or significantly improved production or delivery method.” (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, p. 50). In order to answer

these questions, we conducted a case-study in an R&D laboratory of an important Brazilian oil and gas firm with recognized success in competing in the technological frontier, and collected data through in-depth interviews with key interviewees, which were triangulated with information from secondary data sources. Answering these questions, we aimed to make propositions that may be valid for firms of the same industry to be tested in future studies. The choice of an R&D lab as the unity of analysis is justified by Chesbrough, Vanhaverbeke and West (2006, p. 287), which stated that “the sub firm level of analysis is particularly salient in understanding the sources of innovation.”

2 THEORETICAL REFERENCES

2.1 PROCESS INNOVATION

According to the OECD’s Oslo Manual:

Technological process innovation is the adoption of technologically new or significantly improved production methods, including methods of product delivery. These methods may involve changes in equipment, or production organization, or a combination of these changes, and may be derived from the use of new knowledge. The methods may be intended to produce or deliver technologically new or improved products, which cannot be produced or delivered using conventional production methods, or essentially to increase the production or delivery efficiency of existing products (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, p. 32).

Tomlinson (2010) defined process innovation as the introduction of new equipment/technology or input material, organizational changes, or improvements in the production process. Process innovation may bring advantages for the firm in several ways. It may improve productivity (TERJESEN; PATEL, 2017), may

enable cost reduction (PAULA; SILVA, 2017) by transforming fixed costs into variable costs (MOUTINHO et al., 2015), and is a type of innovation that is more difficult to imitate (PAULA; SILVA, 2017; PRAJOGO, 2016). Studying process innovation is important because this type of innovation requires different management and commercialization strategies compared to product innovation (MAINE; LUBIK; GARNSEY, 2012) and the literature about it is scarce (TERJESEN; PATEL, 2017). Maine, Lubik and Garnsey (2012) concluded that alliance-building capabilities, mainly on alliances with suppliers (HAGEDOORN, 1993), and experimentation are more important for process innovation than for product innovation. To succeed in developing process innovation, firms must invest intensively in R&D (TOMLINSON, 2010) and exploit the radical and generic nature of their technology (MAINE; LUBIK; GARNSEY, 2012).

2.2 INNOVATION STRATEGY

A good fit between the firms' innovation strategy and the business environment is vital for delivering a good performance (PRAJOGO, 2016). A firm's innovation strategy is composed of several strategic choices. Learning-by-doing versus creative destruction, exploration versus exploitation, flexibility versus a well-defined objective (FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005), internal versus open innovation (CHENG; HUIZINGH, 2014; DU; LETEN; VANHAVERBEKE, 2014; LAURSEN; SALTER, 2006), and radical versus incremental innovation are some of the strategic choices for innovation in development highlighted by the literature.

Learning-by-doing (ARROW, 1962) may induce the development of process innovation according to a trial and error dynamics, in a continuous improvement process (BOGERS, 2009) driven by experience and learning efforts (DOSI; GRAZZI; MATHEW, 2017). On the other hand, creative destruction is the concept of making an old technology

obsolete by creating a new and superior innovation (SCHUMPETER, 1934).

According to March (1991, p. 71), exploration of new possibilities occurs by "search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation." Exploitation of successes already developed is "refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution." (MARCH, 1991, p. 71). The firm should balance exploration and exploitation because exploitation has a better financial return in the short term, but the absence of exploration may compromise the firm's survival in the long term (BELDERBOS et al., 2010; MARCH, 1991). The firm's engagement in both exploration and exploitation is called organizational ambidexterity (KORYAK et al., 2018). According to the authors, top management team heterogeneity strongly contributes to exploration, exploitation, and ambidexterity, while investments in R&D contributes only to exploration (KORYAK et al., 2018).

Another important choice for the innovating firm is between flexibility (GHEMAWAT, 1991 apud FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005), which allows firms to develop innovation and keep them as options opened; and innovating following a well-defined objective. Furthermore, firms may innovate with their own resources, with external resources or with a mix of both Chesbrough (2003, p. 24) introduced the concept of open innovation as "the use of internal and external flows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation, respectively." This concept claims that it is possible to develop and expand the markets of innovation through paths, ideas or resources that are not internal to the organizations, collaborating with performance. The effectiveness of open innovation was supported by several subsequent empirical studies (CHENG; HUIZINGH, 2014; DU; LETEN; VANHAVERBEKE, 2014; MARTINEZ et al., 2014). Open innovation may be addressed by strategic alliances, which are voluntary arrangements among organizations involving exchange, division or co-deve-

lopment of products, technologies or services (GULATI, 1998). These arrangements may be among the firm and various stakeholders such as customers, suppliers, competitors, universities, the Government, research institutes or several of them at the same time, forming an alliance portfolio. Several authors (BELDERBOS, CARREE; LOKSHIN, 2006; SEYFETTINOGLU; TASDOGAN, 2014) studied these various configurations empirically. Cohen and Levinthal (1990) highlighted that the success of partnerships, when the main goal is knowledge transfer and innovation development, is a function of the partners' absorptive capacity, which is "the ability of the firm to recognize the value of new external knowledge, assimilate it and apply it for commercial purposes." (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128). The authors proposed the existence of a positive relationship between absorptive capacity and internal R&D investments (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Macedo-Soares, Barboza, and Paula (2016) proposed that the moderation role of absorptive capacity on the positive influence of alliance portfolios on innovation performance vary according to the alliance portfolio characteristics, notably the diversity of partners.

Dewar and Dutton (1986) categorized innovation as incremental when it is introduced into a product or process steadily and gradually, without radical changes. Radical innovation, on the other hand, happens when there is a change of paradigm and when this change promotes, through a technological evolution, the creation of a new set of attributes initially not appreciated by current customers, but that enable the firm to entry into new markets, acquiring new customers and offer new applications. Incremental and radical innovation, besides being from different natures, are affected by different internal firm's capabilities. Forés and Camisón (2016) showed that incremental innovation is positively influenced by internal knowledge accumulation capabilities and absorptive capacity, while radical innovation is mainly influenced by absorptive capacity. As absorptive capacity is associated with internal R&D, these

findings suggest that the adoption of external knowledge from strategic alliances, which is potentialized by the absorptive capacity, is vital for radical innovation. On its turn, incremental innovation may be developed effectively by combining internal and external knowledge or making use only of internal knowledge.

2.3 APPROPRIABILITY OF INNOVATION BENEFITS

Appropriability mechanisms are means of a firm to protect innovation from imitation and try to ensure that it will earn an appropriate share of the rents generated by the innovation (COHEN; WALSH, 2001), which in other ways could go to imitators, suppliers, clients etc (TEECE, 1986). The appropriability regime, which is the set of mechanisms used by the firm, is even more important when the organization relies on strategic alliances, which raises misappropriation risks. The higher the risk of misappropriation, the more hierarchical the alliance governance is (GULATI; SINGH, 1998) and higher the coordination costs are.

According to Hurmelinna-Laukkanen and Puumalainen (2007), there are five types of appropriability mechanisms that may compound a firm's appropriability regime: i) nature of knowledge - codified and tacit; ii) institutional protection - IPRs (intellectual property regimes), contracts and labor legislation; iii) human resources management - communication, (im) mobility; iv) practical/technical means - passwords, secrecy, access restriction etc; and v) lead time - market entry, continuous development etc. From this list, institutional protection may be classified as a formal mechanism, while the others may be classified as informal mechanisms (HALL; SENA, 2017).

Each appropriability regime may bring different results depending on the strategic goals of the firm (HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2007). If the company has short-term goals, it should use lead-time and institutional protection. On the other hand, if it has long-term goals, it should use HRM

and institutional protection. If the firm adopts a strategy of building barriers to competitors, it should use tacit knowledge and practical/technical means (HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2007). Several other factors also influence how suitable each appropriability mechanism is: the industry, the country, the technological complexity, and the level of connections between the organizations involved (ALNUAIMI; GEORGE, 2016; HALL; SENA, 2017). According to Revilla and Fernández (2012), the usage of informal appropriability mechanisms (based on tacit knowledge and confidentiality) favors large companies.

In strategic alliances, there is a paradox between knowledge sharing and protection, as shared knowledge may be used both for cooperation and for competition by the same company. A perceived strong appropriability regime has a positive effect on innovation output (incremental or radical) in alliances with competitors (RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2013). Also, exploitation alliances have a positive relationship with potential rent generation (long-term return), but a negative relationship with rent appropriation (DURAND; BRUYAKA; MANAGEMATIN, 2008), corroborating the affirmative that the risk of misappropriation may drain the innovator's profits.

3 RESEARCH METHOD

The nature of this research is exploratory, with the intention to build theory and propositions using a grounded theory approach (STRAUSS; CORBIN, 1998) to inspire future studies. To achieve this goal, it is necessary to propose new variables and relationships, which justifies the choice of the case-study method (REDDY, 2015). Case studies are also indicated when the researcher is dealing with a poorly understood phenomenon (EISENHARDT, 1989).

An R&D lab of a Brazilian multinational oil and gas company was chosen due to its success in process innovation performance. The

number of patents applied is a representative variable of the innovative success as it is a proxy frequently applied to represent the innovation performance construct (BABA; SHICHIJO; SEDITA, 2009; KIM, PARK; LEE, 2014). The lab was involved in obtaining over 50 patents during the last 20 years. In addition, it has a continuous process of developing innovations for the company.

The main data were obtained through three visits to the laboratory and in-depth interviews with three researchers (three interviews with each interviewee in a total of around six hours), which were recorded and transcribed. The first interview with each interviewee was open, allowing the researchers to capture more information to build a semi-structured questionnaire. The second interviews were conducted following the semi-structured questionnaire built based on theory, previous research from secondary data and on information obtained from the first open interview. The third visit was made to clarify some points that remained unclear. The main characteristics of the informants were described in Table 1. Documental research for validating and triangulating the information obtained from primary sources was also carried out. It consisted in accessing the company's homepage, internal documents, including the firm's 2014 and 2015 annual reports, and INPI's (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) patent database (INSTITUTO NACIONAL DA PESQUISA INDUSTRIAL, 2015). All the data collected were analyzed and triangulated with the support of inductive content analysis techniques (ELO; KYNGAS, 2008).

Table 1 - Informants' descriptions

	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Years in the firm	36	28	12
Position	Chemical engineer	Chemistry technician	Chemistry technician
Own employee?	Yes	Yes	Yes
Number of patents	28	4	2

Source: elaborated by the authors.

Table 2 - Some patents developed by the studied lab

Deposit Date	Patent Title
16/04/2012	METHOD FOR OBTAINING GLYCERIN PHOSPHORIC ESTER, THE MOLHABILITY MODIFYING AGENT OBTAINED BY THE PROCESS AND ITS USES
04/09/2008	BIODIESEL PURIFICATION PROCESS
21/06/2007	CATALYTIC CRACKING PROCESS FOR PRODUCTION OF DIESEL FROM OILSEEDS
19/11/2004	COMBUSTIBLE MIX
30/11/2001	PROCESS FOR BIODIESEL PRODUCTION
12/12/2000	COMPOSITIONS FOR MARKING LIQUID PETROLEUM PRODUCTS AND ITS USES
15/02/2000	METHOD FOR APPLICATION OF FLUORESCINE LIPOPHILIC ESTER AS A COLORIMETRIC TRACER OF PETROLEUM PRODUCTS
27/07/1999	APPLICATION OF INORGANIC SALTS OF PERSULFURIC ACID AS ACTIVATORS OF DELAYED ACTION FOR SGN REACTIONS
27/03/1998	SECONDARY OIL RECOVERY PROCESS WITH TREATED WATER INJECTION
17/10/1997	PROCESS FOR THE THERMO-HYDRAULIC CONTROL OF GAS HYDRATE
19/03/1997	ACTIVATORS OF DELAYED ACTION FOR NITROGEN GENERATOR SYSTEM
21/01/1997	THERMO-CHEMICAL PROCESS FOR DEPARAFFINATION OF EXPORT DUTS IN CONDITION OF PETROLEUM FLOW
28/12/1995	PROCESS OF FIXATION OF INCRUSTATION INHIBITOR IN SUBSTRATE FORMATIONS
29/11/1995	THERMO-CHEMICAL PROCESS FOR DEPARAFFINATION OF LARGE DIMENSIONS
22/11/1995	PROCESS OF PREPARATION OF ALIPHATIC POLYANIDHRIDS
15/10/1993	THERMO-CHEMICAL PROCESS OF CLEANING OF STORAGE TANKS
15/03/1993	THERMO-CHEMICAL PROCESS OF DEPARAFFINATION OF HYDROCARBON CONDUCTORS
24/08/1990	PROCESS OF DEPARAFFINATION OF PRODUCTION FORMATIONS
04/12/1987	PROCESS OF STIMULATION OF PRODUCTION FORMATIONS OF HYDROCARBONS
05/06/1987	CONTINUOUS HYDRAULIC FRACTURE PROCESS WITH FOAM
11/04/1986	PROCESS OF GALACTOMANNAN OBTAINING AND COMPOSITION FOR FORMATION FRACTURING FLUID
30/09/1983	PROCESS OF OBTAINING GALACTOMANNAN
10/05/1983	A GELEIFIED ACID FLUID COMPOSITION AND PROCESS FOR PREPARING A COMPOSITION
02/05/1983	MECHANICAL PROCESS OF OBTAINING GUM-GUAR
30/03/1983	PROCESS OF OBTAINING GUM-GUAR FROM BEAN-GUAR
27/04/1982	PROCESS FOR PREPARING A COMPLETING FLUID

Source: (INSTITUTO NACIONAL DA PESQUISA INDUSTRIAL, 2015, online).

4 RESULTS AND DISCUSSION

The company chosen is one of the biggest Brazilian firms. With more than 80.000 employees, it has upstream and downstream operations in the oil and gas sector in all states of Brazil and in more than 15 countries. The lab chosen is one of the most innovative among a big number of labs that also work with process innovation inside the firm.

According to internal documents, the lab has a staff of 89 professionals among own employees and outsourced workers. The mission of the laboratory is to create solutions to prevent obstruction of pipelines that transport oil from production fields located in deep-water to the storage and transport units. These solutions

differ due to the characteristics of the produced oil, which requires a great deal of innovation. The lab has more than 50 developed and patented technologies. Table 2 shows a list of some patents developed by the lab. One example of patent is the Nitrogen Generator System (SGN), which is a thermo-chemical process for the dewaxing of oil export pipelines.

4.1 FLEXIBILITY VERSUS WELL-DEFINED OBJECTIVE

The company privileges the generation of innovation according to well-defined objectives. There is a committee in the firm top-

-management that defines the projects the company will focus, and the innovation efforts are directed to attend these previously determined goals. “We have a so-called technological organizational committee [...] in this committee, the design lines that we must follow to meet the great challenges of the company are defined [...] throughout the project, innovations appear.” (INFORMANT 2).

Although the firm has a hierarchical structure, sometimes there is a relaxation of the current hierarchy, with professionals from different areas working in a matrix structure for some projects, in order to facilitate the emergence of innovation. Nevertheless, this flexibility only exists to attend the previously well-defined objectives. It is not common to create innovations not planned as options for the future. “The matrix structure helps a lot that [...] in some projects, you forget the formal structure to make it happen fluidly, managers should have flexibility [...] management sponsorship.”(INFORMANT 1).

According to the affirmatives above, the conclusion is that innovations occur based on projects that follow a well-defined and rigid strategic plan. Any deviations from the plan are sent to the top-management for approval and, if approved, some strategic objectives should be formally changed in order to start efforts to develop the innovative idea. It is consistent with the affirmative that process innovation in the oil and gas industry is risky and has high development costs (OLIVEIRA, 2011). The company many times does not have the amount of money to invest in all the ideas that emerge or will have to stop another project to do so. Therefore, the development of process innovation that is not linked to the strategic plan of the company tends to generate expenses that will not pay off and is generally not prioritized.

Proposition 1 - A high level of process innovation performance achieved by an oil and gas firm might be strongly related to the level of alignment between the innovation efforts developed by their internal R&D and the organization’s strategic planning.

4.2 LEARNING-BY-DOING VERSUS CREATIVE DESTRUCTION

Both concepts occur in the lab: learning-by-doing and creative destruction. The company was a pioneer in deep-water exploration and the lab, to solve new types of problems, had to create new innovations, superior to the old ones, which made the latter ones become obsolete. These kinds of solutions may be sometimes radical innovation. The following part of the interview exemplifies it:

It (the company) not only has solutions to problems worldwide as it also has some problems that it pioneered [...] for example, the dewaxing submarine pipeline in deep-water. There wasn’t this kind of problem, we opened this frontier [...] pioneering even in the problems, not only in the solutions (INFORMANT 2).

The following statement of an informant about the occurrence of learning-by-doing shows that this process of innovation development also occurs: “In fact, innovation and patents are a result of a research project or even a scientific technical assistance [...] to solve an emergency problem.”(INFORMANT 1).

As stated in the above discussion, learning-by-doing and creative destruction are not opposite strategies to developed process innovation. The innovative outcome may be achieved with both types and it is mandatory for all R&D labs to master both processes. Learning-by-doing is very important for the development of process innovation (PAULA; SILVA, 2017) and is usually first adopted. Quite often, during the learning-by-doing process, problems emerge that bring the necessity to generate an innovation that destroys the old solutions, in a creative destruction process. As affirmed by Dosi, Grazzi and Mathew (2017), learning-by-doing is driven by experience and learning efforts, which improves internal knowledge. Internal knowledge is necessary to increase absorptive capacity (COHEN; LEVINTHAL, 1990), whi-

ch drives radical innovations (FORÉS; CAMISÓN, 2016). And creative destruction is a process started, by nature, by more radical innovations. Considering this, both ways of developing process innovation are complementary. Propositions 2a and 2b formalize the conclusions led by the discussion above.

Proposition 2a - A high level of process innovation performance achieved by an oil and gas firm might be strongly related to a high level of learning-by-doing developed by its internal R&D.

Proposition 2b - A high level of process innovation performance achieved by an oil and gas firm might be strongly related to a high level of creative destruction developed by its internal R&D.

4.3 INTERNAL R&D VS. STRATEGIC ALLIANCES

The company invests in internal R&D as its main strategy. All informants consider internal R&D strategic for the whole industry.

Every dollar you spend in the research center turns to \$100 [...] It is a feeling that you really win. Developing technology is an investment.

All technologically based firm, if it has no proprietary technology in at least a few segments [...] it suffers, it succumbs to others (companies) more robust (INFORMANT 3).

Nevertheless, we notice the existence of alliances with suppliers, rivals, universities, research institutes and other companies. Internal R&D favors a high level of innovation performance through alliances because it raises the absorptive capacity of the lab and of the firm. Alliances with universities and with research institutes usually happen when the company internally does not have the expertise to develop the necessary innovation and is typical of radical innovation (BABA; SHICHIJO; SEDITA, 2009). The declaration below exemplifies this fact: “COPPE / UFRJ has knowledge about

heat transfer. Therefore, we made a contract with the institution to build a simulator that provides the temperature that SGN will reach in the pipeline. It was fostered by ANP (National Petroleum Agency).” (INFORMANT 1).

Cooperation with rivals is mainly used to share resources and costs. There is a major concern with misappropriation and, on account of that, there are complex legal mechanisms to protect the innovations. These alliances are generally formed as joint ventures (JVs).

Generally, JVs between two oil companies [...] they seek to collaborate with that theme, without necessarily generating a patent [...] for example, our company has a waxing problem in production risers in deep-water. A rival company also has (the same problem) [...] they identify it as a common problem of the industry.

We have a common problem; we make a technological cooperation agreement where companies exhibit what they have on that particular subject and create the scope of a joint project. The goal is the final solution [...] each company goes to one side and from the final solution, both (companies) will benefit from the result that each has developed [...] it is shared, patented together (INFORMANT 2).

Collaboration with suppliers exists, which corroborates with the affirmative that this kind of alliance is the most common in process innovation.

In such cases there is a nondisclosure agreement[...] it (the product) will leave the industrial installation (of the supplier) with the name (of the focal company) [...] it is called provision of chemical service.

Our company worked hard to build offshore remote units. You don't have people living on the platform, only commands. For it, we counted on IT companies (INFORMANT 3).

It is also notable that there are links with companies of other industries. There is a patent development between the company studied and a mining firm: “This company (that shared the patent with the focal company) certainly did all the development [...] somehow participated of the process [...] made a technological cooperation that gave a benefit for both companies in their areas (mining and oil).”(INFORMANT 2).

They also license mature patented innovations to oil and gas service providers to project the Brazilian technology abroad. For that licensing, the service providers pay royalties for the focal company, generating additional revenues.

SGN is licensed for at least three Brazilian firms [...] to project this technology abroad, they are operating outside Brazil [...] service providers in oil and gas...an oil company out of the country has a similar problem and it hires a company that provides clearance service [...] the institution being benefited pays only when it uses the technology (royalty) (INFORMANT 1).

Building strategic alliances, although essential to the development of product and service innovation, is not the main strategy for the development of process innovation in most cases (NIETO; SANTAMARÍA, 2010). In the studied lab, internal R&D developed approximately 80% of all patents. On the other hand, around 20% of the patents were developed by joint ventures with rivals or other types of strategic alliances. These empirical findings corroborate with the literature that stated that process innovation is mainly developed internally by the firms. The main goals of strategic alliances to develop process innovation are to share costs and risks.

Proposition 3 - A high level of process innovation performance achieved by an oil and gas firm might be more strongly related to a high level of investments in internal R&D than to innovative strategic alliances developed by the firm.

4.4 INCREMENTAL VS. RADICAL INNOVATION

The empirical evidence confirms that both incremental and radical innovation occurs. As shown in the following speech of an informant, new ideas that generate radical innovation usually emerge: “Sometimes you have an idea, you see a benefit for the company [...] if the staff of the operational area feels that your idea is a benefit, you fit it in the technological challenges of the company.” (INFORMANT 2).

However, incremental innovation is more common than radical innovation, as expected when you are developing process innovation. Next, an informant attests the importance of this type of innovation. “You have an innovation; a patent already exists, and you do a branch of it [...] if I develop it, I’ll solve another problem.” (INFORMANT 2).

First, the previously discussed focus on internal R&D is consistent with the development of incremental innovation as, for this type of innovation, an open innovation strategy is not mandatory (FORÉS; CAMISÓN, 2016). Besides, the analysis of the theory and of the empirical observations supports that process innovation occurs at a slower pace and more incrementally (TERJESEN; PATEL, 2017) compared to product innovation. Two reasons probably influence that fact. First, product innovation deals with the development of a new product to the final customers and, if the firm is not fast enough, a rival may develop the product before and gain the customer. Therefore, the firm is usually forced to invest in radical innovations.

On the other hand, process innovation, as it occurs mainly internally, does not have the necessity to be developed in a hurry. The firm can catch a rival that increases its production by an earlier development of a radical innovation by copying or developing another innovation with similar results. Large-scale investments in the production process, which are commonly necessary for the oil and gas industry (OLIVEIRA, 2011), increase the risks of radical process innovation, encouraging a more incremental

development. The discussion above leads to the following proposition.

Proposition 4 - A high level of process innovation performance achieved by an oil and gas firm might be more strongly related to a high level of incremental innovation than to a high level of radical innovation developed by its internal R&D.

4.5 APPROPRIABILITY REGIME

It is noteworthy the concern with the appropriation of the innovation's rents. The lab and the firm use several of types of appropriability mechanisms. As observed in the company's mission, vision and other documents analyzed, the firm studied adopts long-term strategies, as stated by the company's vision: "(Until 2030) [...] being one of the five biggest and integrated energy companies of the world." (PETROBRAS, 2014, *online*).

We could apprehend from the interviewees that the firm also seeks to build barriers against rivals. The adoption of IPRs, tacit knowledge and HRM as appropriability mechanisms are consistent with the overall strategies adopted. These mechanisms are strongly adopted by the firm, according to the interviewees. This fact is positively related to innovation performance. Below, we have some evidence of the appropriability mechanisms used.

All that can be verbalized is protocolled [...] you have a contract [...] sometimes involves more than two or three institutions [...] involves companies in the same industry, universities or research centers. (IPRs).

Every company uses this way to protect (patent) [...] no other company can use my idea without paying royalties [...] it's a global thing, common, much common [...] (IPRs).

The guy has a chemical product and does not want to say what product is that [...] there are ways to publish a patent without giving so much information [...] some details that are essential to produce that product, you

do not report...that is really common, every company does it. (Tacit knowledge).

It's a way to hold this competence in the company [...] granting bonuses to some employees. This position of consultant to be able to stay with a comfortable salary to remain in the company [...] in the 90's we had a big evasion of professionals because the company was practicing a lower salary than the competitors. (HRM) (INFORMANT 3).

The technological complexity of the innovations introduced in the industry make some informal mechanisms efficient, such as HRM and tacit knowledge (ALNUAIMI; GEORGE, 2016; HALL; SENA, 2017). However, the licensing of technologies and weaker contracts characteristics of emerging countries like Brazil (CUERVO-CAZURRA; RUI, 2017) obligate the adoption of more formal mechanisms, such as IPRs, which are widely used in the oil and gas industry (CAVALHEIRO; JOIA; GONÇALVES, 2014). The strategy of creating barriers to rivals is commonly adopted by the industry, as well as long-term strategies. The case study empirically indicated the appropriability mechanisms that are used by the company and their rivals and that are appropriate for the strategies above mentioned. Therefore, the following proposition about the appropriability regime is derived:

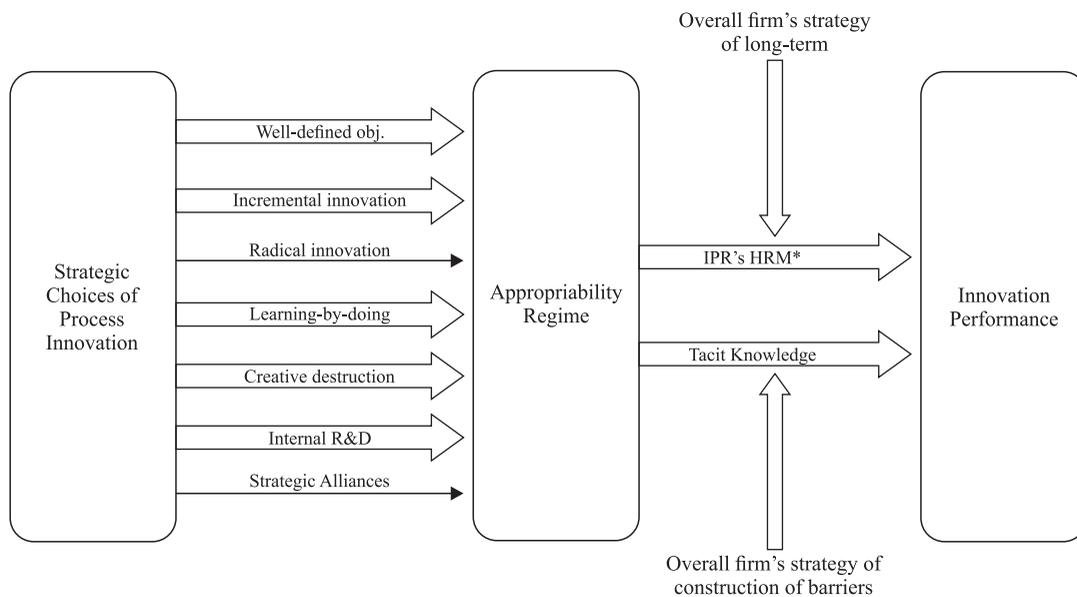
Proposition 5 - Patents, tacit knowledge and human resources management (HRM) are efficient mechanisms to compose the appropriability regime to protect the process innovations developed by an oil and gas firm in order to enhance its process innovation performance.

Figure 1 summarizes the findings and the five propositions in a diagram. The thick arrows represent the intense or strategic use of strategies/appropriability mechanisms, and the thin arrows represent less intense or non-priority use. The left side of the diagram represents the strategies and choices to develop and im-

plement process innovation, which are, primarily, well-defined objectives, incremental innovation, learning-by-doing, creative destruction and internal R&D. Secondary strategies, represented by the thin arrows, are radical innovation and strategic alliances, which are used in a minor proportion of the innovations developed. The right side of the diagram represents the appropriability mechanisms: IPRs and HRM, more associated with a long-term corporate strategy; and tacit knowledge, which is consistent with a corporate strategy of constructing barriers to rivals.

direct revenues. Although the firm has a strong hierarchical structure, the researchers operate as a matrix in some projects with the aim of achieving specific results.

The propositions, based on one case study and on literature review, do not allow to make generalizations. However, the study of a successful firm may bring lessons to managers from other organizations of the same industry in similar environments. As a general recommendation, we highlight that companies must invest in internal R&D to develop innovation as the main strategy when they intend



* IPRs - intellectual property regimes; HRM - human resources management

Figure 1 - Conceptual framework of process innovation development at the focal oil and gas firm

Source: elaborated by the authors.

5 FINAL CONSIDERATIONS

We could observe that the lab researchers apply innovative concepts intuitively according to most of the business academic's recommendations, although the team has not a formal knowledge of the theoretical concepts. The process innovations developed have multiple destinations. The main destiny is the internal adoption by the oil exploration and production units. Moreover, sometimes the innovations directly subsidize the company bottom line by licensing technology to competitors, generating

to develop process innovations. However, the opportunities of developing strategic alliances should not be neglected in some cases, both for a patent generation when the development incurs high costs and risks, and for licensing solutions to other companies. Considering firms that deal with huge investments, which seems to be the case of many oil and gas firms, an overall long-term strategy would be more appropriate. For that reason, the use of IPRs and HRM as appropriability mechanisms may

be effective. The monetary investments needed for an efficient HRM are highly compensated by the lower turnover of skilled labor. This turnover could even help competitors to develop similar innovations by absorbing the knowledge of an employee that left the firm. To introduce barriers to competitors' misappropriation of owned innovation, tacit knowledge also may be an efficient appropriability mechanism.

In particular, we recommend to the top managers of oil and gas firms with similar sizes and that share the same challenges to consider the framework on Figure 1. Process innovation happens mainly incrementally, according to the evolution and new uses of current technologies. However, the firm should keep an eye open for the possibility of radical innovations to emerge from learning-by-doing situations. The strategic alignment must be focused on a well-defined plan and changes on it or emerging innovations should be discussed by the top managers to be approved and implemented.

The study intended to be exploratory and the development of the propositions is a contribution to the underexplored field of process innovation development in the oil and gas industry. It has some limitations regarding the unique case that does not allow analytical generalizations.

As a proposal for future studies, we recommend the use of more cases to validate and expand the model. More labs from the same company and similar labs from competitors may be analyzed to allow the proposition of a more accurate model for the industry. In addition, we could advance by conducting more triangulation to give more robustness to the research. Interview more people, from inside and outside the lab and the firm, as well as industry specialists, can lend more validity to the study. Other suggestion for future researches is the operationalization of the model on Figure 1 through the proposal of hypotheses and the collection of a representative sample to be statistically tested.

The goal of this study was to fill a gap in the literature of process innovation by investigating how process innovation is developed in a successful oil and gas firm. The R&D la-

boratory chosen as the case has an expressive number of patents, which is a recognized proxy for innovation performance. By developing a case-study analysis, this research contributed to the understanding of the strategic choices to conduct process innovation and the appropriability mechanisms to enhance the firm's innovative performance.

ESTUDO EMPÍRICO DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS EM UM LABORATÓRIO DE P&D DE UMA FIRMA DE ÓLEO E GÁS

RESUMO

O principal objetivo deste artigo foi estudar como ocorre o desenvolvimento de inovação de processo em uma firma de óleo e gás de sucesso. Tentamos atingir esse objetivo por meio de uma análise de estudo de caso de um laboratório de P&D de uma multinacional brasileira de óleo e gás que é reconhecida por seu sucesso em inovar. Este estudo analisou o desenvolvimento da inovação ao investigar as escolhas estratégicas para desenvolver a renovação de processos e os mecanismos de apropriabilidade que permitem à firma se beneficiar das inovações. Concluindo, propusemos um modelo relacionando com as escolhas estratégicas e com os mecanismos de apropriabilidade da firma focal, que podem ser adequados para firmas de óleo e gás com estratégias genéricas similares.

Palavras-chave: Inovação de Processo. Apropriabilidade. Indústria de Óleo e Gás.

ESTUDIO EMPÍRICO DE LA INNOVACIÓN DE PROCESOS EN UN LABORATORIO DE P&D DE UNA EMPRESA DE ACEITE Y GAS

RESUMEN

El objetivo de este artículo fue estudiar como ocurre el desarrollo de innovación de proce-

so en una empresa de aceite y gas de suceso. Intentamos lograr tal objetivo a través de un análisis de estudio de caso de un laboratorio de P&D de una multinacional brasileña de aceite y gas que es reconocida por su suceso en innovar. Este estudio analizó el desarrollo de la innovación, al investigar las elecciones estratégicas para desarrollar la innovación de procesos y los mecanismos apropiados que permiten a la empresa se beneficiar de las innovaciones. Por fin, propusimos un modelo relacionado con las elecciones estratégicas y con los mecanismos apropiados de la empresa local, que pueden ser adecuados para empresas de aceite y gas con estrategias genéricas similares.

Palabras-clave: Innovación de Proceso. Apropiar. Industria de Aceite y Gas.

REFERENCES

- ALNUAIMI, T.; GEORGE, G. Appropriability and the retrieval of knowledge after spillovers. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 7, p. 1263-1279, 2016.
- ARROW, K. The economic implications of learning by doing. **The Review of Economic Studies**, v. 29, n. 3, p. 155-173, 1962.
- BABA, Y.; SHICHIJO, N.; SEDITA, S. R. How do collaborations with universities affect firms' innovative performance? The role of 'Pasteur scientists' in the advanced materials field. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 756-764, 2009.
- BAUM, J. A. C.; COWAN, R.; JONARD, N. Does evidence of network effects on firm performance in pooled cross-section support prescriptions for network strategy? **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 652-667, 2014.
- BELDERBOS, R. et al. Technological activities and their impact on the financial performance of the firm: exploitation and exploration within and between firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 6, p. 869-882, 2010.
- BELDERBOS, R.; CARREE, M.; LOKSHIN, B. Complementarity in R&D cooperation strategies. **Review of Industrial Organization**, v. 28, n. 4, p. 401-426, 2006.
- BOGERS, M. **The sources of process innovation in user firms: an exploration of the antecedents and impact of non-R&D innovation and learn-by-doing**. [S.l.]: École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2009.
- CAVALHEIRO, G. M. C.; JOIA, L. A.; GONÇALVES, A. C. Strategic patenting in the upstream oil and gas industry: assessing the impact of the pre-salt discovery on patent applications in Brazil'. **World Patent Information**, v. 39, p. 58-68, 2014.
- CHENG, C. C. J.; HUIZINGH, E. K. R. E. when is open innovation beneficial? the role of strategic orientation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p. 1235-1253, nov. 2014.
- CHESBROUGH, H. H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2003.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W.; WALSH, J. **R&D information flows, appropriability and R&D intensity**. Papers and proceedings of the advanced technology program's international conferences on the economic evaluation of technological change. [S.l.: s.n.], 2001.

- CUERVO-CAZURRA, A.; RUI, H. Barriers to absorptive capacity in emerging market firm. **Journal of World Business**, v. 52, p. 727-742, 2017.
- DECAROLIS, D. M.; DEEDS, D. L. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 953-968, 1999.
- DEWAR, R.; DUTTON, J. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. **Management Science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.
- DOSI, G.; GRAZZI, M.; MATHEW, N. The cost-quantity relations and the diverse patterns of “learning by doing”: Evidence from India. **Research Policy**, v. 46, n. 10, p. 1873-1886, 2017.
- DU, J.; LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W. Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. **Research Policy**, v. 43, n. 5, p. 828-840, jun. 2014.
- DURAND, R.; BRUYAKA, O.; MANGEMATIN, V. Do science and money go together? the case of the French biotech industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 12, p. 1281-1299, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.
- ELO, S.; KYNGAS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2008.
- FAEMS, D.; VAN LOOY, B.; DEBACKERE, K. Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 238-250, 2005.
- FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 831-848, 2016.
- GHEMAWAT, P. Commitment: the dynamic of strategy the free press: New York. **Business History Review**, v. 66, n. 3, p. 616-618, 1991.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 371-385, 1993.
- HALL, L. A.; BAGCHI-SEN, S. An analysis of firm-level innovation strategies in the US biotechnology industry. **Technovation**, v. 27, n. 1/2, p. 4-14, 2007.
- HALL, B. H.; SENA, V. Appropriability mechanisms, innovation, and productivity: evidence from the UK. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 26, n. 1-2, p. 42-62, 2017.
- HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; PUUMALAINEN, K. Nature and dynamics of appropriability: Strategies for appropriating returns on innovation. **R and D Management**, v. 37, n. 2, p. 95-112, 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DA PESQUISA INDUSTRIAL (INPI). **pePI - Pesquisa em Propriedade Industrial**. 2015. Available in: <<https://gru.inpi.gov.br/pePI/jsp/patentes/PatenteSearchBasico.jsp>>. Accessed in: 2 May 2015.

- KIM, H.; PARK, N. K.; LEE, J. How does the second-order learning process moderate the relationship between innovation inputs and outputs of large Korean firms? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 69-103, mar. 2014.
- KORYAK, O. et al. Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. **Research Policy**, v. 47, n. 2, p. 413-427, 2018.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131-150, 2006.
- MACEDO-SOARES, T. D. L.; BARBOZA, T. S.; PAULA, F. O. Absorptive capacity, alliance portfolios and innovation performance: an analytical model based on bibliographic research. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 11, n. 3, p. 21-32, 2016.
- MAINE, E.; LUBIK, S.; GARNSEY, E. Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. **Technovation**, v. 32, n. 3/4, p. 179-192, 2012.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARTINEZ, M. G. et al. Open innovation strategies in the food and drink industry: determinants and impact on innovation performance. **International Journal of Technology Management**, v. 66, n. 2/3, p. 212-242, 2014.
- MOUTINHO, R. et al. The role of regional innovation systems (RIS) in translating R&D investments into economic and employment growth. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 10, n. 2, p. 9-23, 2015.
- NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, L. Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 44-69, 2010.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. [S.l.]: OECD, 2005.
- OLIVEIRA, R. **Dealing with plenty**: Brazil in the era of surplus oil. Master Thesis. [S.l.]: University of Illinois, 2011.
- PAULA, F. O.; SILVA, J. F. Innovation performance of Italian manufacturing firms: the effect of internal and external knowledge sources. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 3, p. 428-445, 2017.
- PETROBRAS. **Plano Estratégico 2030 e Plano de Negócios e Gestão 2014 – 2018**. Blog Fatos e Dados. 2014. Available in: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/plano-estrategico-2030-e-plano-de-negocios-e-gestao-2014-2018.htm>>. Accessed in: 30 Apr. 2015.
- PRAJOGO, D. I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241-249, 2016.
- REDDY, K.S. Beating the Odds! Build theory from emerging markets phenomenon and the emergence of case study research: a 'Test-Tube' typology. **Cogent Business & Management**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2015.
- REVILLA, A. J.; FERNÁNDEZ, Z. The relation between firm size and R&D productivity in different technological regimes. **Technovation**, v. 32, n. 11, p. 609-623, 2012.
- RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and radical innovation in coope-

tion-the role of absorptive capacity and appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013.

ROCHINA-BARRACHINA, M. E.; MAÑEZ, J. A.; SANCHIS-LLOPIS, J. A. Process innovations and firm productivity growth. **Small Business Economics**, v. 34, n. 2, p. 147-166, 2010.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. [S.l.]: Transaction publishers, 1934.

SEYFETTINOGLU, U. K.; TASDOGAN, C. The relation between firm performance and open innovation: the food and beverages industry case in Turkey. **Iktisat Isletme Ve Finans**, v. 29, n. 338, p. 9-38, 2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory**. 2th ed. London: Sage Publications, 1998.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TERJESEN, S.; PATEL, P. C. In search of process innovations: the role of search depth, search breadth, and the industry environment. **Journal of Management**, v. 43, n. 5, p. 1421-1446, 2017.

TOMLINSON, P. R. Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 762-775, 2010.

WEB OF SCIENCE. Faça login para acessar o Web of Science. 2015. Available in: <<http://apps.webofknowledge.com/>>. Accessed in: 27 May 2015.

ARTIGOS

AN ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL PROFILE OF SELF-EMPLOYED TRUCKERS FROM THE GUARULHOS (SP, BRAZIL) REGION

ABSTRACT

The objective of this scientific article is to establish the profile of self-employed drivers from the Guarulhos region in SP, Brazil, through a descriptive research on their entrepreneurial profile, their likeliness to formalize their business and increase their economic activity, their issues, and their skill development needs. The results show the reality of self-employed drivers, their issues, their willingness to formalize their business, and their development needs. The findings support the development of the professional category and involve the deepening and continuation of our findings.

Keywords: Entrepreneurial Profile. Self-Employed Drivers. Road Transport.

1 INTRODUCTION

Freight road transport is the means of transportation that carries most freights and goods in Brazil. More specifically, it accounts for 52% of freight transportation (TKU - Tons per Useful Kilometer), according to the National Plan for Logistics and Transportation - PNLT (BRASIL, 2011). This activity is conducted by many types of carriers, such as a company's own fleet, transport companies, and self-employed drivers in general.

This study provides information for one to understand not only the operation of freight road transport in Brazil, but also the profile of carriers, more specifically the entrepreneurial profile of self-employed drivers from the region of Guarulhos/SP, their wish for growth and formalizing their business, their issues, and their skill development needs. It has been assumed that no one has done any study on this matter in Guarulhos before.

The primary goal of the study is to establish the entrepreneurial profile of truckers and, secondarily, to understand their issues, their wish for growth and in which areas, and their limitations. In order to achieve the main goal, it was applied a descriptive research with extensive observation. The results allowed us to understand current facts regarding the entrepreneurial profile of self-employed drivers from the city of Guarulhos, in the state of São Paulo.

Caio Flavio Stettiner
cstettiner@gmail.com
*Doutorando pela Faculdade
Campo Limpo Paulista,
FACCAMP. Professor do
Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza – Fatec
Sebrae – São Paulo – SP – BR.*

2 RESEARCH METHODOLOGY

In order to achieve the purpose of this study, we used descriptive research through direct, extensive observation. Based on surveys applied to the sample participants, a data analysis is performed in order to check the interviewees' attitudes, behaviors, intentions, and perceptions by means of a method of natural and personal observation, in an environment that is common and familiar in the interviewees' daily lives. The interviews were carried out at the Fernão Dias' Freight Facility, located in the city of Guarulhos, state of São Paulo, with one hundred fifty self-employed drivers transiting throughout January 2015 (MALHOTRA, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2007).

According to Gil (2008), a descriptive research seeks to describe the characteristics of a population or even to establish the relationship between variables when data are collected on a standardized fashion, through a survey and systematic observation. We used SEBRAE's [*Brazilian Micro and Small Enterprises' Support Service*] entrepreneurial profile standard survey to evaluate the entrepreneurial profile of self-employed drivers. The survey consists of ninety-one questions, eighty-five of which are simple Likert-scale grading questions, in addition to other six open-ended questions, based on which we can evaluate thoroughly the profile of each driver interviewed, as well as to look more carefully into their "base profile" and doubts regarding things such as taxes, costs, safety in transportation, and expertise to carry more specific and dangerous products. Since the last questions are open-ended, they demand more attention from the interviewee, causing them to conduct a self-analysis and enhance their awareness of the situation.

Therefore, the research was carried out based upon the survey collection method, where quantitative data and experiments are assessed. The survey considers some of the most important profiles of interviewees. In total, one hundred fifty drivers of different ages, education levels, and of both sexes collaborated with the research.

3 THEORETICAL REFERENCE

To carry out this study, one should understand the current freight road transport scenario in Brazil, since it is the main freight and passenger means of transportation in the country, as shown in the BIT [*Transport Information and Map Databank*] provided by the Ministry of Transportation, Brasil (2015a). Also, according to the BIT, freight road transport in Brazil is the modal of greatest representation, fit for short and medium distances, with low implementation and high maintenance costs, high pollution index, and strong environmental impact. It is the only means capable of making deliveries on a door-to-door basis, with high resilience and a network of significant extension. Due to freight limitations and increased costs when the distance increases, this modal is unfeasible. However, for most of the services provided in Brazil, there is no other option.

Some of the characteristics of the Brazilian road network are unfavorable for those who work in the road transport sector, when one analyses the data, according to DNIT (BRASIL, 2014). It can be seen below in an overview of the current scenario of roads in Brazil: 1.7 million kilometers of roads; Paved Roads: 12.9% (221,820 km); Unpaved Roads: 79.5% (1,363.740 km); Planned Roads: 7.5% (128,904 km); State Roads: 14.8% (255,040 km); City Roads: 78.11% (1,339.26 km); Federal Roads: 7% (119,936 km); Paved Roads Under Construction: 13,830 kilometers – (BRASIL, 2014).

The data above depicts the current situation of the Brazilian road network, while table 01 shows the representation of self-employed drivers in their market. According to article 2 of Law 11,442, dated January 5, 2007, self-employed freight carrier (TAC), also known as self-employed driver, is:

A natural person whose professional activity is freight road transport. They use their own vehicle to provide services to a specific client upon compensation or independently, i.e., not

being bound to any client, where services are provided on an independent, non-exclusive basis upon a freight allowance for each travel (BRASIL, 2007, online, our translation).

As listed in table 1, nearly 83.27% of carriers currently operating are self-employed. These drivers own their own business and manage not only operating issues, but also administrative and financial issues. However, they lack the power to negotiate freight rates, which is the main disadvantage for the category.

It is worth emphasizing that these self-employed drivers are undermined by the strong competition they face (ROSA, 2006) and that, in addition to achieving low profit margins, they work under conditions that are increasingly complex. When their activities lack the appropriate management, they may be subject to serious losses, as one can see from the average high age of the fleet, which indicates a financial issue that prevents them to have low-aged vehicles.

One characteristic of self-employed professionals is that they are deemed as a forma-

Table 1 - National Registration of Freight Road Transport

Carrier Type	Qty.	Vehicles	Vehicle/Carrier
Self-Employed	867,182	1,025,134	1.2
Company	173,826	1,223,732	7.0
Cooperative	414	17,575	42.5
Total	1,041,422	2,266,441	2.2

Source: (BRASIL, 2015b).

To better understand the matrix of freight road transport and the activity of self-employed drivers, one should understand what types of vehicles are used to provide services. The table below shows the average age of vehicles and vehicle types used by self-employed drivers:

lized company. This legal formalization places an informal business under rules and standards in force in the country, thus making it, as its own name suggests, a formal business company. To become a formalized company, the first step is to have a CNPJ [*Corporate Taxpayer's ID*].

Table 2 - Average age of vehicles and vehicle types used by self-employed drivers

Vehicle	Quantity	Vehicle Age
Light Truck (3.5 t - 7.99 t)	149,918	20.6
Simple Truck (8 t - 29 t)	476,838	24.0
Tractor Truck	151,622	18.3
Special Tractor Truck	1,035	16.0
Pick-Up Truck/Van (1.5 t - 3.49 t)	70,994	10.5
Trailer	12,455	20.2
Semi-Trailer	129,253	15.4
Fifth Wheel Semi-Trailer/Double Truck	469	10.1
Special Semi-Trailer	277	14.8
Light Utility Vehicle (0.5 t - 1.49 t)	30,223	13.5
Support Operating Vehicle	2,050	26.8
Total:	1,025,134	17.3

Source: (BRASIL, 2015b).

In a research conducted in the state of Washington, USA, it was found that self-employed drivers tend to have smaller profits compared to organized companies (NGUYEN et al., 2011), as well as less opportunities and financial resources (MIN, 2013).

Finkelstein (2006) points out that the 2002 Brazilian Civil Code provides for the legal personality of corporations in its article 45 as follows: “[...] the legal existence of private corporations starts with the filing of the articles of association with the respective registry office, upon, where required, authorization or approval of the Executive Branch, including any amendments thereto.” (BRASIL, 2002, online).

CNPJ is an identification number for companies and organizations. According to the Brazilian Internal Revenue Service’s website (BRASIL, 2015a), the CNPJ “comprises registration information on entities of interest to the government’s tax offices, the states, the Federal District, and the cities. The CNPJ’s management is under the Brazilian Internal Revenue Service’s responsibility.”

Before assessing the entrepreneurial profile of an individual or a business category, one should understand what an entrepreneur is and what his characteristics are. According to Chiavenato (2005), the word “entrepreneur” originated from the French word *entrepreneur*, meaning one who takes risks and starts something new. It is the person who looks for opportunities and has to do so very quickly, taking fortunate opportunities before other adventurers do. Over the years, the definition of entrepreneurship got more complex, since it evolved as a result of global economic changes and increased competitiveness in virtually all market sectors, which brought new opportunities, creativity, and inventions. Therefore, it is clear that being an entrepreneur is imperative to hold tactical and strategic positions in organizations.

To Schumpeter (2011), the entrepreneur’s role is to renew or redefine the standard of production by exploring an invention or, generally, a new technology method in order to produce a new or an old good, open a new

source of material supply or a new way to sell products, and build up a new sector. To be an entrepreneur, one should be an innovator at heart, while to be an innovator, not always one needs to be an entrepreneur at heart.

An entrepreneur is one who brings ideas and innovations to life, seeking not only profit as a result of their work, but also their own satisfaction when goals are achieved.

To start their own business, an entrepreneur needs a few skills to settle in such a competitive scenario. Fillion (1999) presents some skills that make an entrepreneur different and help them making decisions when looking to achieve their goals and for their business to be successful. Some of these basic skills are as follows: Innovation; Persuasion; Leadership; Responsibility; Ability to learn; Optimism; Focus; Sensitivity to new opportunities; Interpersonal skills; and Publicity and acting as a leader.

4 RESULTS

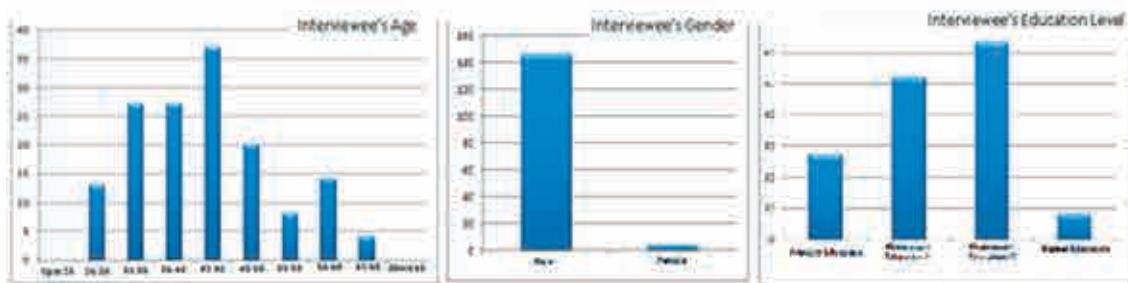
4.1 ENTREPRENEURIAL PROFILE OF SELF-EMPLOYED TRUCKERS FROM GUARULHOS

We used the SEBRAE’s Standard Entrepreneur Profile Survey to identify sixteen characteristics of an entrepreneur, namely Initiative, Looking for Opportunities, Persistence, Looking for Information, Quality Commitment, Compliance with Agreements, Efficiency-Oriented, Goal-Oriented, Systemic Planning, Moderate Risks, Assertiveness, Problem Solving, Influence Strategy, Monitoring and Moderate Risks. From these characteristics, only “Compliance with Agreements” and “Financial Management” were identified for most of the interviewees with a medium-high profile, which shows the need to deliver goods within the deadlines established and certain financial control of their activity, although a deep insight into the research showed a need to improve knowledge on financial planning and freight calculation. A similar result was achieved in a research by Moraes et al. (2012).

4.2 SEX, EDUCATION LEVEL, AND AGE-RELATED DIFFERENCES

Despite the difference in the proportion of genders (total of 97.33% men and 2.67% women), women have been gradually starting to have a more active engagement in this market, with significant education levels, since 50% of them attended the higher education, and this percentage is a lot higher compared to men, which is only 4.11%. Clearly, this is an unfair comparison in terms of proportionality; however, women are more likely to have better qualification and education levels than men. These statements can be made due to the age bracket and number of women with higher education among the female participants of the research.

The drivers were interviewed on a random basis, so long as they fit into the expected profile, establishing a possible standard of particulars for those into the category and operating in the area we were focused on in relation to their age, education level, and gender. These data are shown in the graphs below. With regard to data on the interviewees, they will be shown in graphs for one to have a better idea of our statements.



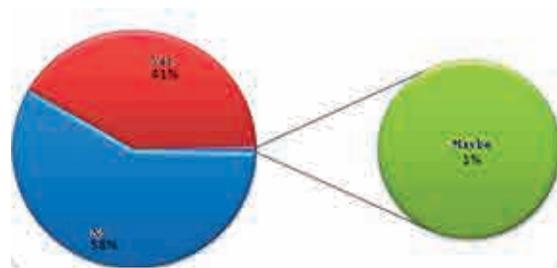
Graph 1- Interviewee's Age - Interviewee's Gender - Interviewee's Education Level
Source: authors (2015).

This graph is intended to create a profile of drivers. Based on a direct analysis, we could observe an age peak of 31-45 years. On the other hand, there is a significant number of professionals from the sector aged 26-30 years. Interviewee's Education Level - points out a greater participation of individuals who only attended the primary education and elementary education I (79 people), as well as a great par-

ticipation (71 people) of individuals who attended the elementary education II, which shows poor investment and/or conditions to attend the higher education. Based on the graph, the higher education was the bracket with fewer individuals (8 people).

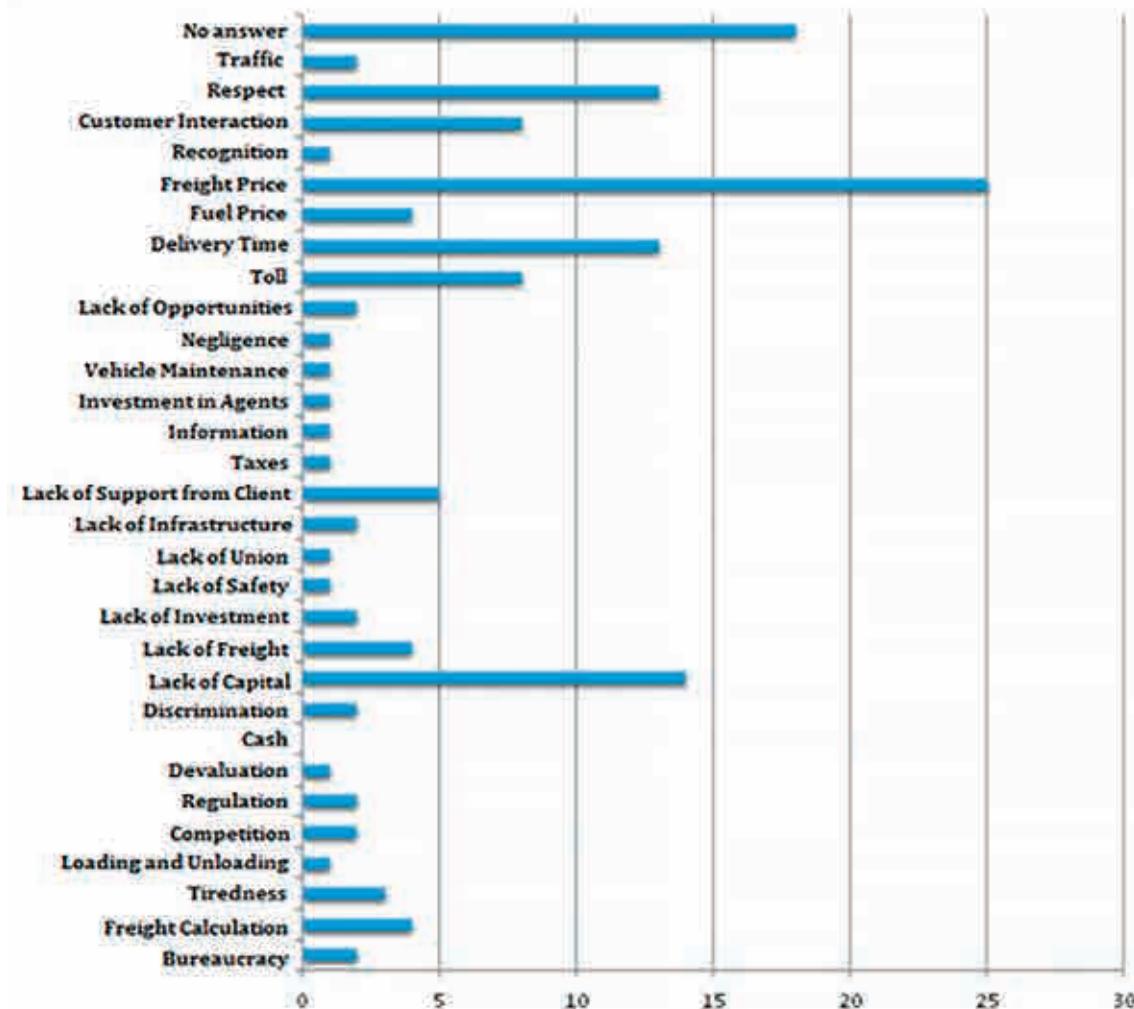
4.3 BUSINESS FORMALIZATION, ISSUES, AND DIFFICULTIES

When the question was about the legal formalization process, i.e., if they had a CNPJ, the following data were obtained: 79% of the interviewees have no CNPJ, while 21% have it. Now when the question was if they intend to increase their fleet of trucks, thus improving their business capacity and making it a formalized business, 58% of the interviewees stated they do not wish to formalize their business or own a fleet of vehicles.



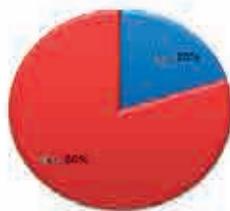
Graph 2 - Percentage of Self-Employed Drivers Willing to Become a Transport Company
Source: authors (2015).

The difficulties faced by the professionals in their daily lives were listed in graph 3, in descending order of importance. We found that freight price, lack of capital, delivery times, professional recognition, interaction with customers, and payment of tolls are the greatest issues faced by the category according to graph 3 below.



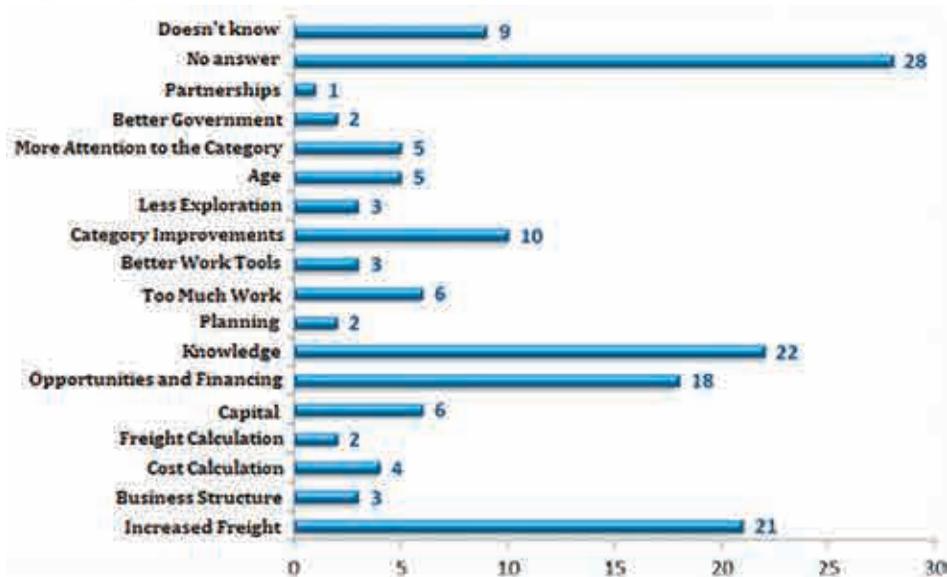
Graph 3 - What problems do you face as a self-employed trucker?
Source: authors (2015).

With respect to business practices adopted by the interviewed self-employed professionals, they were questioned if they believe a prep course or training would help them improve their business practices.



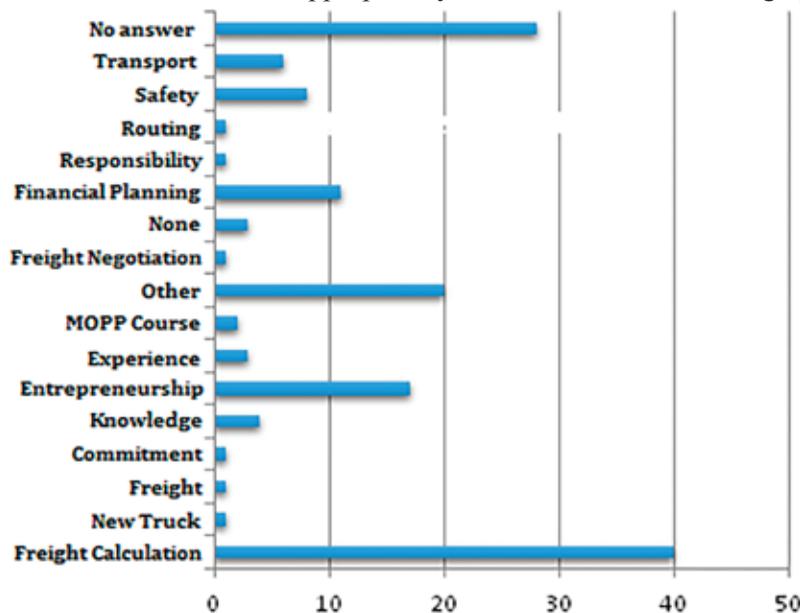
Graph 4 - Percentage of Interviewees Who Believe a Course or Training Would Help Them to Improve Their Business Practices
Source: authors (2015).

Graph 5 clearly shows that the lack of knowledge on procedures and ways for the drivers to formalize and manage their business is a factor that prevents them from growing. Accordingly, they were questioned about what they need to do in order to make their business grow. From the interviewees who answered, most mentioned the following items: increased freight, improved knowledge, more opportunities and financing, and category improvements. This information matches the sector issues previously presented, thus evidencing that the lack of knowledge on procedures and ways for the drivers to formalize and manage their business is a factor that prevents them from growing.



Graph 5 - Question: What does a self-employed trucker need to grow?
Source: authors (2015).

Finally, they were questioned about what subjects or topics are important for self-employed truckers to be able to run their business appropriately. The result can be seen in graph 6 below.



Graph 6 - What subjects or topics are important for a self-employed trucker to run his business smoothly?
Source: authors (2015).

This item illustrated how important it is for the category to know how to calculate the freight, develop their entrepreneurial skills, prepare a good financial planning, work with safety, among others.

5 RESULT ANALYSIS

By assessing the results of all sixteen entrepreneurial characteristics of self-employed truckers, where most of the samples have an average profile in fourteen characteristics and high average in other two, compared to the open-ended questions, one can notice that the category, in its daily routine, is concerned with complying with contracts and delivering goods within the deadline and under the conditions expected by shippers.

It was found that self-employed truckers are strongly concerned about the financial management of their activity, as well as with the pricing of their services. However, they lack the appropriate qualification and skills to deal with this concern.

Due to their source, routine practices, and needs, these management issues cause a slight increase or even deterioration in the economic activity.

Surprisingly, the research shows that there are much less women than men, but when gender data are crossed with professional qualification data, women's qualification is higher than men's.

In spite of the high rate observed regarding the wish for growth in the activity (41%) by virtue of the qualification, not too many truckers have the management skills required to achieve their goals. In graph 5, where they are questioned about what they need to grow, the second most selected answer was "Knowledge" (qualification), and the first one was "No answer", which might show a lack of technical knowledge even to identify their deficiencies.

Issues related to cash flow, service pricing, and sales relationship that could be identified reflect in vehicle maintenance and in the self-employed trucker's ability to restore the vehicle, since vehicle depreciation costs are not

taken into account for pricing purposes, thus making the average age of the national fleet higher than the expected.

6 FINAL CONSIDERATIONS

This research allowed us to understand current facts regarding the entrepreneurial profile of self-employed drivers from the city of Guarulhos, in the state of São Paulo. There are several economic, social, and political issues that impact the results of this article. However, the question to be answered is what should be done to change the reality of these professionals who seek improvements in their work conditions, in their earnings, and in their quality of life. From the open-ended questions, one can see the drivers are strongly dissatisfied due to a lack of recognition and financial return as a result of unfavorable contracts, taxes, and profession-related risks. One way to change this situation is to educate these self-employed professionals on their main needs and encourage them to seek specialization and qualification in general.

Throughout the research, there were issues related to communicating with interviewees and making them understand the actual importance of the study; however, these issues could be resolved by adjusting our language to theirs.

Therefore, one can state that creating courses and encouraging entrepreneurship are strongly significant actions for this sector, which is crucial for the maintenance and distribution of goods in the country, as well as that great part of the disinterest in working in the field results of a lack of recognition of the category and of a series of financial issues caused only and exclusively by management problems related to the use of resources.

7 PRACTICAL RECOMMENDATIONS

To implement qualification, courses for self-employed carriers would help to support their permanence and feasibility as professionals in the road transport market, as well as to

improve their skills to manage entrepreneurial activities, thus ensuring future expertise, job creation, and increased earnings.

As a suggestion, these qualification courses could be strategically provided in truck stop locations used by self-employed drivers, such as service stations and freight facilities, or even airports, ports, and border points during loading and unloading intervals.

ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DOS CAMINHONEIROS AUTÔNOMOS DA REGIÃO DE GUARULHOS, SP, BRASIL

RESUMO

Este artigo científico traça o perfil dos motoristas autônomos da região de Guarulhos, por meio de pesquisa descritiva, quanto a seu perfil empreendedor, sua propensão à formalização e crescimento de sua atividade econômica, seus problemas e suas necessidades de desenvolvimento de competências. O resultado apresentado pelo questionário tipo *Survey* mostra a realidade do carreteiro autônomo, seus problemas, sua intenção de formalizar seu negócio e suas necessidades de desenvolvimento, seu resultado é útil ao desenvolvimento profissional da categoria e implica o aprofundamento e a continuidade das descobertas efetuadas.

Palavras-chave: Perfil Empreendedor. Motorista Autônomo. Transporte Rodoviário.

ANÁLISIS DEL PERFIL EMPREENDEDOR DE LOS CAMIONEROS AUTÓNOMOS DE LA REGIÓN DE GUARULHOS, SP, BRASIL

RESUMEN

El artículo traza el perfil de los conductores autónomos de la región de Guarulhos, a través de una investigación descriptiva, en relación al

perfil emprendedor, su propensión a la formalización y crecimiento de su actividad económica, sus problemas y sus necesidades de desarrollo de habilidades. El resultado presentado por el cuestionario tipo *Survey* muestra la realidad del camionero autónomo, sus problemas, su intención de formalizar su negocio y sus necesidades de desarrollo, su resultado es útil al desarrollo profesional de la categoría e implica el ahondamiento y la continuidad de las descubiertas efectuadas.

Palabras-clave: Perfil Emprendedor. Conductor Autónomo. Transporte Carretero.

REFERENCES

ANUÁRIO de gestão de frotas, treinamento e pós-venda. São Paulo: OTM Editora, 2007.

BRASIL. **Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2002. Available at: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm>. Accessed on: 23 Mar. 2015.

_____. Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei nº 6.813, de 10 de julho de 1980. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2007. Available at: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111442.htm>. Accessed on: 23 Mar. 2015.

_____. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. **PNLT - Plano Nacional de Logística e Transportes**. 2011. Available at: <<http://transportes.gov.br/conteudo/56-acoes-e-programas/2814-pnlt-plano-nacional-de-logistica-e-transportes.html>>. Accessed on: 18 May 2018.

_____. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Evolução da malha rodoviária**. 2014. Available at: <<http://www.dnit.gov.br>>.

- gov.br/planejamento-e-pesquisa/planejamento/evolucao-da-malha-rodoviaria>. Accessed on: 25 Mar. 2015.
- _____. Ministério da Fazenda. **Guia do Contribuinte**. Available at: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=1&Div=GuiaContribuinte/CNPJ/>>. Accessed on: 23 Mar. 2015a.
- _____. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Registro Nacional de Transportadores Rodoviário de Cargas**. Available at: <http://appweb2.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_emnumeros.asp>. Accessed on: 25 Mar. 2015b.
- _____. Ministério dos Transportes. **BIT (Banco de Informações e Mapas de Transporte)**. Available at: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/01-inicial/index.html>>. Accessed on: 18 May 2018.
- _____. Ministério dos Transportes. **Transporte Rodoviário do Brasil**. Transport Information and Map Databank. Available at: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/02-rododo.html>>. Accessed on: 23 Mar.2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.
- FINKELSTEIN, Maria Eugenia. **Direito Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HSRICH, Robert. D. et al. **Entrepreneurship**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIN, H. Challenges and opportunities for minority owned trucking firms under affirmative actions: a case study. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 16, n. 2, p. 136-146, 2013.
- MORAES, J. M. et al. Análise Comparativa do Perfil Empreendedor entre Motoristas Autônomos e Funcionários no Transporte Rodoviários de Cargas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, p. 107-124, 2012.
- NGUYEN, Diem et al. Geographic location, ownership and profitability of Washington log trucking companies. **Regional Science Policy & Practice**, v. 3, n. 2, p. 115-125, 2011.
- ROSA, I. Trajetórias de caminhoneiros nas estradas brasileiras. **Cad. Pesq CDHIS**, v. 34, n. 19, p. 84-93, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph. **Can capitalism survive?**. New York: Harperperennial-Modernfought, 2011.

ARTIGOS

**ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DE
ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES: UM
ESTUDO EM DISTINTAS ESPACIALIDADES NA
CIDADE DE SETE LAGOAS (MG)**

RESUMO

Este artigo objetiva investigar ecossistemas empreendedores, por meio de análise de interações entre empreendedores em distintas espacialidades da cidade de Sete Lagoas (MG). Os espaços estudados foram o Centro, rua da periferia e o principal *shopping center*. Como marcos teóricos, foi utilizada a abordagem de Jacobs (2011) para análise das características dos espaços pesquisados; a Teoria da Ação Prática, elaborada por Bourdieu (2010), para análise dos capitais mobilizados pelos diferentes empreendedores investigados; e a Teoria das Relações Ecológicas Interespecíficas, desenvolvida por Lopes e Rosso (2010), para investigação das características dos ecossistemas alvos do estudo. Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como estudos de caso, de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas junto a empreendedores locais. Os dados obtidos foram submetidos a análise de conteúdo, permitindo a categorização dos espaços estudados em três tipos de ecossistemas: mutualismo (comércio de rua), protocooperação (Centro) e inquilinismo (*Shopping center*).

Paulo Henrique Gomes Jelihovschi
paulohjeli@gmail.com
Mestre em Administração pela
Universidade Fundação Mineira
de Educação e Cultura, FUMEC
- MG - BR.

Henrique Cordeiro Martins
henrique.martins@fumec.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Fundação Mineira de Educação e
Cultura, FUMEC - MG - BR.

Anderson de Souza Sant'Anna
anderson@fdc.org.br
Pós-doutor em Teoria
Psicanalítica. Doutor em
Administração. Doutor em
Arquitetura e Urbanismo.
Professor da Fundação Dom
Cabral, FDC - MG - BR.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ecossistema Empreendedor. Relações Ecológicas Interespecíficas. Capitais.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da influência de condições espaciais, em que os negócios são estabelecidos, tem-se apresentado como foco de análise de diferentes autores interessados na busca por melhor compreensão dos fatores de vitalidade e mortalidade de empreendimentos (BATAGLIA et al., 2010; CUNHA, 1999; SILVA; HEBER, 2014; TURETA; ROSA; ÁVILA, 2009). Dentre esses autores, é possível observar a Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977) como importante marco das pesquisas sobre o tema, uma vez que o atual momento é marcado por mudanças advindas de ambientes socioeconômicos cada vez mais dinâmicos.

Nesse contexto, o *espaço* é caracterizado por *locus* específicos de estudo, como um bairro, uma rua ou uma cidade. Já

o ambiente, é caracterizado pelas condições específicas presentes em determinado espaço (SANT'ANNA et al., 2016). Já a noção de agente compreende os indivíduos que interagem com o ambiente, modificando-o e sendo por ele modificado (THIRY-CHERQUES, 2006). Finalmente, o *ecossistema* é compreendido como o resultado determinado pela dinâmica entre o ambiente e os agentes em determinado espaço (SANT'ANNA et al., 2016).

Tais compreensões encontram significativa convergência com estudos contemporâneos, como os de programa de pesquisas destinado a investigar relações entre os construtos *Espaço e Ação Social* (SANT'ANNA; NELSON; OLIVEIRA, 2011; SANT'ANNA; OLIVEIRA; DINIZ, 2012), destinados a investigar processos de reconversão de funções econômicas de cidades. No âmbito desses estudos Sant'Anna, Oliveira e Diniz (2012), em investigação, da dinâmica de reconversão de funções econômicas na cidade de Sete Lagoas (MG), evidenciam, a partir da perspectiva de diferentes agentes sociais nela envolvidos, descompasso e contradições entre demandas dos contextos socioeconômicos e espaciais pesquisados. Como exemplo, destacam a antinomia “centro versus periferia”, na qual há a perda da atratividade da região central como local de residência, contribuindo para a emergência de novas “centralidades”, notadamente nas áreas de acesso e no entorno de grandes plantas industriais, recém-instaladas, bem como em bairros e conjuntos habitacionais destinados a abrigar seus trabalhadores. Já em estudo realizado por Sant'Anna et al. (2016) na mesma cidade, com o objetivo de entender as novas dinâmicas urbanas marcadas pelos processos de reconversão econômica, é possível identificar exemplos dessas novas centralidades, como a Rua Santa Juliana. Tal via, comumente retratada como “caótica”, e vinculada a atributos tais como “bagunça”, “feiura”, “sujeira”, “desorganização” e “desordem”, em decorrência de seu trânsito intenso, seu comércio variado, a mistura de prédios e ocupações, os diferentes estilos arquitetônicos, a confluência de pessoas de distintas classes sociais, comportamentos, gostos e propensões de

consumo, apresentará características de modelos de crescimento de ruas periféricas de comércio popular, sem planejamento urbano e à margem do controle do setor público.

Os casos estudados por Sant'Anna e colaboradores trazem à tona a questão de como distintos ecossistemas empreendedores são construídos, bem como suscitam a curiosidade sobre a possibilidade de se estudarem formas de relacionamento entre pessoas e negócios em distintos espaços, buscando categorizá-los em diferentes tipos de ecossistemas.

Para se cumprir esse desafio, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2015) que contemplou, além da rua Santa Juliana, a análise de dois outros espaços claramente distintos à Rua Santa Juliana da cidade de Sete Lagoas (MG): seu principal *Shopping Center*, ambiente amplamente conhecido por sua organização e controle, características opostas a Rua, e o Centro Comercial cidade, ponto tradicional de comércio, entendido como ambiente intermediário de organização e controle, entre a Rua Santa Juliana e o *Shopping Center*. Para a realização dessa investigação, foram entrevistas semiestruturadas junto a 49 empreendedores locais, caracterizando um estudo abordagem qualitativa (SEVERINO, 2017).

Delineados os espaços alvo da pesquisa, a pergunta que norteou a realização do estudo que subsidiou a realização deste estudo pode ser assim delineada: De que forma relações entre diferentes empreendedores e o ambiente, em um dado espaço, produzem ecossistemas singulares, tipificados nas relações ecológicas interespecíficas?

Quanto a seu objetivo central, consiste em investigar de que forma diferentes grupos de empreendedores e ambientes interagem e configuram distintos ecossistemas empreendedores. Isso, adotando como premissa que diferentes agentes empreendedores, ao se articularem em um determinado espaço – geradores ou não de diversidade e vitalidade (JACOBS, 2011) – e mobilizando distintos capitais – econômicos, culturais, sociais e simbólicos (BOURDIEU, 2010) – produzem diferentes relações ecológicas interespecíficas.

Quanto à sua relevância, o estudo visa a ampliar pesquisas acerca da multiplicidade de inter-relações que forjam as dinâmicas socio-espaciais contemporâneas. É possível observar ainda certa carência de estudos que visam investigar a influência de espacialidades - e da relação entre essas e os vários agentes que nelas interagem - sobre a construção de ecossistemas empreendedores.

Outra contribuição advém da incorporação de abordagens em torno de Relações Ecológicas Interespecíficas – REIs, consideradas pela Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), agregando novas possibilidades de análises intra e interorganizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES ESPACIAIS DE VITALIDADE E A INTERAÇÕES ENTRE DISTINTOS AGENTES SOCIAIS

Para a investigação dos ecossistemas empreendedores alvo deste estudo, considerou-se, como marco, o arcabouço teórico de Jacobs (2011). Segundo essa autora, existem, então, quatro condições espaciais indispensáveis para se gerar diversidade nos espaços urbanos. São elas:

Condição 1: A rua, sem dúvida, o maior número possível de segmentos que a compõem, deve atender a mais de uma função principal: de preferência, a mais de duas.

Condição 2: A maioria das quadras da rua deve ser curta; ou seja, as ruas e as oportunidades de virar esquinas devem ser frequentes.

Condição 3: A rua deve ter uma combinação de edifícios com idades e estados de conservação variados, incluir boa porcentagem de prédios antigos, de modo a gerar rendimento econômico variado. Essa mistura deve ser compacta.

Condição 4: Deve haver densidade suficientemente alta de pessoas, sejam quais forem seus propósitos. Isso inclui alta concentração de pessoas

cujo propósito é morar lá (JACOBS, 2011, p. 167, 197, 207, 221).

Já como base para a investigação das interações entre os empreendedores dos ecossistemas alvo deste estudo, fez-se uso da Teoria da Ação Prática, desenvolvida por Pierre Bourdieu, que defende a ideia de uma ciência social mais prática e dinâmica, rompendo com os constructos deterministas do estruturalismo até então vigente, que entendem o sujeito de forma majoritariamente passiva frente às estruturas sociais. O autor entende que tais estruturas são modeladas pela constante interação entre o ambiente, e o que ele chama de *agentes*, dotados de senso histórico, interesses e ação no campo social, ao contrário do *sujeito* estruturalista, que remete a um ser mais passivo frente à história (THIRY-CHERQUES, 2006). Esses agentes sociais são dotados de *habitus* similares ou distintos, bem como de capitais distribuídos de modo desigual, inter-relacionam-se no interior de um dado espaço social, em que se desenrolam conflitos e coalisões na busca da manutenção ou transformação do estado vigente de poder e/ou de dominação (BOURDIEU, 2010).

Bourdieu (1996, 2010) define *habitus* como um sistema de disposições e princípios duráveis, que permanecem no tempo em determinado ambiente e regram os comportamentos nesses, funcionando, portanto, como *estruturas estruturantes*, isto é, como esquemas geradores e organizadores de ações coletivas e individuais. Atores sociais dotados de *habitus* distintos tendem, em decorrência, a se comportar de forma diferente. Já o campo compreende um espaço multidimensional, dinâmico, composto por posições distintas, lutas econômicas, simbólicas e culturais, e determinadas pelo volume de capitais detidos por cada um de seus agentes e forças (BOURDIEU, 1994).

O entendimento do conceito de capital também é fundamental para a compreensão da obra de Bourdieu, o qual é definido como a principal forma de poder no interior de um campo sendo, simultaneamente, instrumento e objeto de disputa.

Ao definir os capitais propostos por Bourdieu (2010), pode-se fazê-lo da seguinte forma: 1. Capital econômico: recursos associados aos fatores de produção (terra) e aos ativos econômicos, como os bens materiais; 2. Capital social: envolve a manutenção das relações sociais, baseada na obtenção de benefícios obtidos por determinado sujeito ou grupo ao estabelecer tais relações; 3. Capital cultural: conjunto de conhecimentos e qualificações intelectuais transmitidas pela família e pelas instituições escolares ao longo da vida do sujeito. Esse capital pode adquirir três formas: o estado incorporado, associado a características duráveis do corpo (a forma de falar, hábitos familiares); o estado objetivo, como a posse de bens culturais (obras de arte); e, o estado institucionalizado, como títulos acadêmicos; 4. Capital simbólico: relacionado à acumulação de prestígio e reconhecimento social por um indivíduo que preserve sob seu domínio os recursos considerados essenciais num determinado campo.

2.2 RELAÇÕES ECOLÓGICAS INTERESPECÍFICAS

Inseridas no contexto dos estudos sobre a ecologia organizacional, inicialmente conhecida como ecologia das populações (BATAGLIA et al., 2010; CUNHA, 1999; SILVA; HEBER, 2014; TURETA; ROSA; ÁVILA, 2009), as contribuições em torno das Relações Ecológicas Interespecíficas se propõem a investigar fatores intervenientes nos processos que resultam em grande número de organizações em um mesmo contexto.

Segundo Bataglia et al. (2010, p. 22), a perspectiva da Ecologia Organizacional fundamenta-se “no questionamento teórico do pressuposto da capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente.” Segundo Hannan e Freeman (1977), a sobrevivência de uma organização dependeria da natureza do ambiente e as situações competitivas. O conceito de seleção, aplicado à ecologia organizacional, significaria que o ambiente seleciona as organizações, causando a sobrevivência e a morte dessas, levando à evolução. Tal teoria teria como base a

teoria econômica da firma e possui inspiração na ideia da seleção natural de Darwin.

O ambiente, nesse contexto, teria então um caráter determinista na sobrevivência organizacional, uma vez que esse selecionaria aquelas organizações mais aptas a sobreviverem em um contexto específico, tendo a organização pouca influência em seu destino. Nesse contexto, os gestores seriam agentes essencialmente passivos, cuja função seria a de reagir às mudanças do ambiente externo. Entendendo o ambiente como protagonista nos processos de sobrevivência, ou não, das organizações, Hannan e Freeman (1977) sugerem que as populações sejam consideradas para o entendimento das mudanças que atuam sobre as organizações, e que as mudanças que ocorrem nestas não sejam entendidas de forma singular e isoladas.

As variações nas organizações estariam ligadas às mudanças ambientais, trazendo benefícios ou prejuízos para estas, sendo que as mudanças positivas tenderiam a ser replicadas pelas demais organizações presentes no contexto ambiental, realizando, assim, o movimento nos sistemas, nas organizações, nas cadeias, nas comunidades e populações. Nesse sentido, as organizações em um mesmo espaço e que estão sob efeito das mesmas condições ambientais tendem a ser isomorfas, ou seja, apresentarem características similares. A sobrevivência das organizações seria então diretamente influenciada pela capacidade que os indivíduos e organizações teriam em perceber se as variações serão bem-sucedidas ou quais estratégias podem adotar para acompanhar as mudanças em ambientes incertos e instáveis (BAUM, 1999).

O modelo de categorização de ecossistemas formado pela interação dos empreendedores nos distintos espaços baseado em Relações Ecológicas Interespecíficas, utilizado para analisar o modo como distintas espécies interagem entre elas no meio ambiente, mostra-se oportuno como base de análise da relação entre distintos negócios em um mesmo espaço. Esses negócios configurariam, portanto, em nível de analogia, distintas “espécies” (LOPES; ROSO, 2010), sintetizados e tipificados conforme apresentado no Quadro 1.

Relações Ecológicas Interespecíficas			
Harmônicas	Descrição	Desarmônicas	Descrição
Simbiose ou Mutualismo	Contextos organizacionais nos quais um negócio se beneficia diretamente da presença de outros no mesmo espaço, sendo que a ausência de um deles prejudicará a existência de outros.	Amensalismo ou Antibiose	Contexto no qual existam organizações cuja presença atrapalhe o desenvolvimento de outras, prejudicando a sua existência.
Protocooperação	Contextos organizacionais em que um negócio se beneficia da presença de outro, porém a ausência de um deles não prejudica em nada a existência de nenhum deles.	Predação	Ambientes muito competitivos, nos quais algumas organizações, as predadoras, visem à extinção de outras para que possam prevalecer no ambiente.
Inquilismo ou Epifitismo	Algum tipo de organização, a inquilina se beneficia diretamente da presença de outra organização, a hospedeira, sem causar nenhum tipo de dano a essa última, porém sofreria grandes prejuízos caso essa hospedeira deixasse de existir.	Parasitismo	Ambiente no qual várias pequenas organizações, as parasitas, acabem por prejudicar uma grande organização, a hospedeira, tomando para si recursos que essa grande organização necessitaria para sobreviver.
Comensalismo	Contextos em que organizações, no caso os comensais, se beneficiassem do público atraído por outra organização, a anfitriã, e se aproveitariam da impossibilidade ou falta de interesse da anfitriã em atender todo o público atraído por ela.	Sinfilia ou Esclavagismo	Uma grande e poderosa organização submeteria outras pequenas que dependem dessa grande à sua vontade, sendo que essas menores teriam que se adaptar para cumprir as vontades da grande organização.

Quadro 1 - Descrição dos tipos de REIs

Fonte: elaborado pelos autores.

Essas relações ecológicas podem ser divididas entre harmônicas e desarmônicas, sendo que, na primeira, as espécies convivem harmonicamente e, na segunda, existe algum tipo de atrito entre elas (LOPES; ROSSO, 2010). Tendo isso em vista, será utilizado o modelo de

Lopes e Rosso (2010) que propõe um modelo conceitual de REIs para a biologia que se configura em oito tipos, sendo quatro desarmônicas e quatro harmônicas. Desse modo, serão utilizados, portanto, oito tipos de REIs, sendo quatro desarmônicos e quatro harmônicos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de casos (YIN, 2015), de abordagem qualitativa e caráter descritivo, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (SEVERINO, 2017) junto a, majoritariamente, empreendedores locais, além de moradores e figuras públicas atuantes nos ecossistemas empreendedores pesquisados: centro (*downtown*), rua periférica e *shopping center* da cidade de Sete Lagoas (MG).

Quanto à amostra, não foi possível obter dados claros da totalidade de empreendedores e empreendimentos em cada um dos ambientes, seja junto à prefeitura da cidade, no caso da Rua Santa Juliana e Centro, ou junto à administração do Shopping. Devido a isso, a amostra foi definida pela conveniência, ou seja, pela disponibilidade dos entrevistados em responderem à equipe de pesquisadores, sendo que em ambientes da maior informalidade, como a Rua Santa Juliana, houve maior disponibilidade dos entrevistados em responderem ao questionário, enquanto em ambientes da maior controle e formalidade, como o *Shopping*, houve maior resistência para se obterem respostas dos questionários. Foram entrevistados no total 49 empreendedores, majoritariamente ligados a comércios locais. Os entrevistados foram identificados por números de 1 a 49, sendo de 1 a

24 são da rua Santa Juliana, de 25 a 38 do centro e de 39 a 49 do *shopping center*.

O roteiro de entrevistas adotado foi desenhado a fim de contemplar as categorias de análise preconizadas no presente estudo, que são os capitais – social, econômico, cultural e simbólico – conforme preconizados por Bourdieu (2008), as condições de diversidade e vitalidade – diversidade de funções, quadras Curtas, mistura de edifícios novos e velhos e fluxo de pessoas – levantadas por Jacobs (2011) e o enquadramento em um dos tipos de Relações Ecológicas Interespecíficas – mutualismo, protocooperação, inquilinismo, comensalismo, amensalismo, predação, parasitismo, esclavagismo – propostas por Lopes e Rosso (2010).

A análise de dados se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas (SEVERINO, 2017). Nessa, foi realizado o exercício da análise dos relatos dos entrevistados e seu enquadramento nas várias tipologias citadas acima, bem como a frequência da qual esses enquadramentos emergiram nas entrevistas.

Cabe salientar que, ao se considerar o conjunto dos construtos teóricos delineados para fins deste estudo, apresentou-se significativa a construção de *framework* teórico que suportasse a análise dos ecossistemas empreendedores alvo, conforme ilustrado na Figura 1.

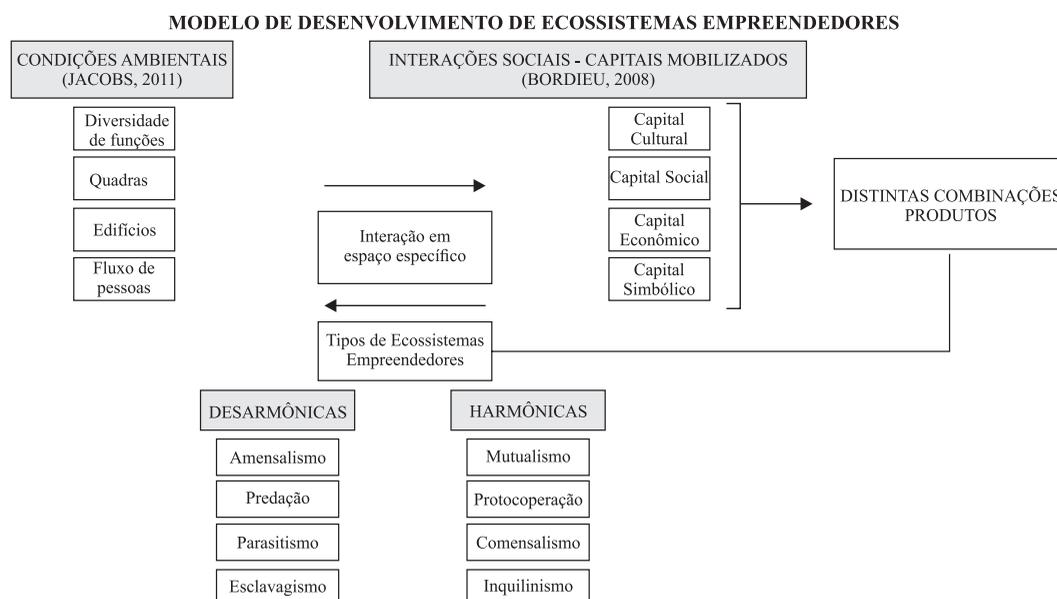


Figura 1 - Modelo de Desenvolvimento de Ecossistemas Empreendedores

Fonte: elaborado pelos autores.

4 ACHADOS E DISCUSSÃO

4.1 OS ESPAÇOS INVESTIGADOS: CENTRO, SHOPPING E RUA SANTA JULIANA (SETE LAGOAS, MG)

A cidade de Sete Lagoas está localizada a 70 km da capital do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. Sua posição próxima à capital, ao aeroporto internacional Tancredo Neves, e às margens da BR 040, que faz ligação a cidades como Brasília e Rio de Janeiro, dá a ela caráter estratégico para localização de diversos empreendimentos, permitindo o rápido escoamento de produtos produzidos nesta. Além disso, a cidade apresenta uma área de influência composta por 38 municípios e aproximadamente 500 mil pessoas (NOGUEIRA, 2003).

A partir da década de 1980, com o enfraquecimento da indústria de transformação do ferro gusa e a instalação na cidade de grandes empresas, como a FIAT, AMBEV, Caterpillar, Bombril, entre outras, motivadas pela localização estratégica da cidade e uma política de isenções fiscais, houve uma maior diversificação do setor de serviços e uma maior dinamicidade do comércio. Atualmente, segundo dados da Associação Comercial e Industrial de Sete Lagoas (ACI) (2015), a cidade possui cerca de 230 mil habitantes, em sua maioria urbanos (97,6%), com o PIB, em 2012, correspondendo a 6 bilhões de reais, representando crescimento de 317%, em 10 anos; e renda *per capita*, em 2012, de R\$ 27.539,00, evoluindo 258%, também em dez anos. O Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, da cidade, em 2010, era de 0,76, considerado elevado.

O centro de Sete Lagoas (*downtown*) é local de tradicional e dinâmico comércio, caracterizado como marco fundador da cidade de Sete Lagoas. Apesar de sua grande abrangência, o comércio nessa localidade, é formado por dois corredores principais, compreendendo as ruas Monsenhor Messias e Dr. Emílio de Vasconcelos Costa. Tais atributos tornam o estudo do centro da cidade estratégico para o entendimento e conceituação dos ambientes socioespaciais da cidade.

A Rua Santa Juliana, por sua vez, toma importância no processo de expansão da cidade em direção à periferia. A rua constitui, nesse sentido, importante eixo de desenvolvimento econômico, sendo a principal via de acesso entre o centro da cidade e as plantas industriais das grandes empresas recém-instaladas - Iveco-Fiat, Ambev, Carterpillar, dentre outras - e seus “cinturões” de fornecedores, instalados nos limites da localidade com cidades vizinhas. Com a implantação dessas grandes indústrias na região, a partir dos anos 1980, a Rua Santa Juliana vive período de intensa expansão econômica, com implantação de diversificado comércio, incluindo lojas de varejo, material de construção, oficinas mecânicas, agências bancárias, entre outras.

Já seu principal *shopping center*, inaugurado em 2010, evidencia-se como símbolo do atual processo de reconversão econômica da cidade. Localizado a 8 minutos do centro ocupando uma área de mais de 70km², o *shopping center* atende, além de Sete Lagoas, 23 municípios próximos. Em linhas gerais, conta com aproximadamente 80 lojas, divididas em lojas âncoras, operações *malls* - que são os quiosques - *food services*, megalojas e lojas satélite. O espaço é novo, moderno e padronizado, focado, conforme relatos da administração, em trazer um espaço mais “sofisticado” e de “maior padrão de consumo à cidade e região” (Relatos, entrevista 49).

Caracterizados os espaços, alvo deste estudo, mostra-se pertinente realizar a análise dos dados obtidos levando em conta condições de diversidade e vitalidade, conforme preconizadas por Jacobs (2011); a configuração das interações sociais, por meio da noção de capitais (BOURDIEU, 2010); e, por fim, a análise das estratégias de ação adotadas pelos empreendedores locais, a partir dos tipos de REIs, conforme sugerido por Lopes e Rosso (2010).

4.2 CENTRO

Em relação às condições de diversidade e vitalidade, o conjunto formado pelas ruas

Monsenhor Messias e Emílio de Vasconcelos é identificado historicamente como o grande polo de comércio da cidade, devido, principalmente, à sua localização geográfica e ao contexto histórico, uma vez que a cidade se desenvolveu no entorno dessas ruas. Outros fatores que explicam a importância dessas duas ruas para o comércio local são a localização estratégica, apresentando fácil acesso, localização e identificação para aqueles que chegam à cidade de Sete Lagoas e a presença de pontos de ônibus na Rua Monsenhor Messias, que foram deslocados recentemente para essa rua, causando grande fluxo de pessoas nesta.

Também é ressaltada a presença de grandes lojas de marca como fator que atrai público ao centro da cidade, aumentando, assim, o fluxo de pessoal. No conjunto dessas duas ruas, é possível identificar uma grande concentração de espaços comerciais um ao lado do outro, como lojas diversas, mercado popular e lanchonetes, serviços como escolas, bancos e igreja, e serviços públicos, como pontos de ônibus e locais de atendimento ao público, criando uma grande diversidade de funções: “*O movimento, diversos tipos de loja [...] diversidade. É muita coisa, né? O que as pessoas procuram, encontram nessa rua.*” (Relato, entrevista 38).

Além disso, é possível observar visualmente uma mistura de prédios novos e antigos. Não é difícil encontrar novos empreendedores, com empreendimentos modernos e redes de lojas em âmbito nacional, e empreendedores tradicionais, com negócios familiares tradicionais, como farmácias, lojas de roupas e até o Mercado Municipal.

É possível notar, no Centro, uma grande e constante circulação de pessoas. Essas pessoas são caracterizadas como de “baixo poder aquisitivo” e já sabem que lá conseguirão resolver todos os seus problemas e fazer compras por um preço que podem pagar: “É muito popular [público], é mais popular.” (Relato, entrevista 29). “[...], é bem dinâmica. Deu uma queda no comércio em geral devido à crise, mas o comércio aqui não é ruim não [...] agitado às vezes, movimentado, ruim pra estacionar.” (Relato, entrevista 34).

De forma unânime, todos os comerciantes entrevistados ressaltam que o que está localizado no Centro é bom para os negócios, visto a tradição que esse local possui de ser um excelente polo de comércio. Acrescentando, a presença das redes e grandes marcas e profissionalização dos negócios locais aparecem como uma tendência futura para o Centro da cidade.

Tal conjuntura permite inferir que a caracterização, segundo os requisitos de Jacobs (2011), do ambiente do centro da cidade como polo dinâmico de comércio, com *grande diversidade e vitalidade*, uma vez que todas as quatro condições postuladas pela autora para se obter tal condição foram identificadas: diversidade de funções, quadras curtas, combinação de edifícios novos e velhos e densidade de pessoas.

Sobre as interações sociais no centro da cidade, são marcadas por uma conformação com aqueles que já se acostumaram e se adaptaram as condições ambientais do centro da cidade e pouco fazem para mudá-las. Eles apresentam modelos de gestão pouco dinâmicos, voltados para o continuísmo daquilo que é feito por eles há vários anos, modelo que foi balizado pela presença do público no centro, associado a um produto com preço competitivo.

Como exceção, empreendedores mais jovens e com menos tempo com negócios no Centro, buscam realizar uma gestão dita mais “moderna”, ancorados em conceitos como valor da marca, percepção de valor entre outros jargões tidos como importante pelas modernas escolas de administração de empresas. Nesse sentido, é possível notar, por parte desses empreendedores, a busca do domínio do Capital Cultural como um diferencial, em detrimento das relações interpessoais e tradições. Percebe-se aí um espaço de transição, em que se observa o *antigo*, representado por práticas comerciais como crediários, a venda fiada, configurada pela venda a prazo, sem nenhum tipo de registro formal, e da proximidade e confiança junto ao cliente, e o *moderno*, ligado às modernas práticas de gestão e capacitação profissional como principal estratégia para sobrevivência do negócio. Essas características de tradição e modernidade são

comuns, também presentes em todos os relatos de profissionais presentes no centro da cidade, e podem ser identificadas nos relatos, a seguir: “Nós temos muito treinamentos. Todos os produtos da loja a gente têm treinamento, porque eles são bem diferenciados, poucos produtos, tem uns que tem saís, faz parte, nós estudamos sobre os produtos.” (Relato, entrevista 35).

Acontece bastante [pessoas pedindo para comprar fiado, cadernetas ou crediário]. Mas a gente tem os nossos meios de pagamento né? Então explica, fala as vantagens também dos nossos meios de pagamento, as formas de pagamento. E a gente também tem um público derivado que é uma compra que o cliente faz e conforme ele vai pontuando ele tem um desconto (Relato, entrevista 34).

Aparentemente, as grandes mudanças no centro da cidade, interferências públicas e privadas, lutas conjuntas por melhores condições para o ambiente, entre outras, já passaram pelo seu grande ciclo de adaptações, sendo as mudanças no presente contexto mais lentas e graduais do que já foram em outros tempos. Pode-se inferir que isso faça com que as organizações sobreviventes sejam mais lentas para realizar mudanças.

Pode-se propor, portanto, que o domínio do campo social no centro da cidade de Sete Lagoas é regido majoritariamente pela tentativa do domínio do *Capital Simbólico* postulado por Bourdieu (2008). Isso se deve, pois, à tradição, *habitus* comum de exercício do poder do espaço em questão, já foi construída com o passar dos anos, fazendo que a população já saiba como esse espaço funciona, o que leva a um uma baixa necessidade de ação e busca do domínio de outros capitais, cujo domínio já não é tão fundamental quanto o do simbólico.

Em relação ao ecossistema empreendedor, é possível notar que as relações entre os agentes empreendedores são baseadas na tradição, em ambiente já consolidado, visando a ganhos individuais, com reduzida preocupa-

ção coletiva, uma vez que um negócio pouco influencia na sobrevivência de outros. Como resultado, o ecossistema formado na região central pode ser tipificado como de *Protocoo-peração*. Entende-se que seja relevante classificar esse espaço como tal já que, nesse modelo de REI, as espécies envolvidas são beneficiadas pela presença umas das outras, porém elas podem viver de modo independente, sem a interação entre elas e sem prejuízos mútuos, caso uma delas deixe de existir.

4.3 RUA SANTA JULIANA

As condições de diversidade e vitalidade da Rua Santa Juliana permite constatar um grande e constante crescimento da Rua, fruto de sua expansão e condição de “novo centro”. Nas últimas décadas, segundo relatos, é possível observar uma grande expansão e diversificação dos negócios, como também condições apontadas por Jacobs (2011) como fundamental para a diversidade e para a vitalidade de espaços urbanos: a presença de quadras curtas e a combinação de edifícios com idades e estados de conservação variados: “Hoje ampliou e mais lá no trevo parece que ele é mais dinâmico ainda. Mas são comércio maiores, não são? Maiores [...]” (Relato, Entrevista 7). “[...] eu não tinha pensado nisso, realmente os quarteirões são curtos.” (Relato, Entrevista 21).

A grande movimentação de pessoas e dinâmica da rua é visto como fator crucial para o sucesso da Rua Santa Juliana como polo comercial. Os empreendedores observam o crescimento da circulação de pessoas na rua e veem isso como uma grande oportunidade para prosperar nos negócios: “Porque aqui é um dos melhores pontos, o cara desce da Vico e ele recebeu o pagamento dele ele vai ao barzinho. ‘Eu vou mexer no meu facebook antes’ o cara para aqui.” (Relato, Entrevista 11).

Tais indícios permitem inferir que o ambiente da Rua Santa Juliana possui *grande diversidade e vitalidade*.

As interações sociais na rua Santa Juliana são marcadas por uma ausência de competitiv-

dade. Apesar do citado aumento do volume e da diversificação do comércio local, os empresários locais relatam que a competitividade entre eles não se acirrou. O discurso da “concorrência saudável entre eles”, da “ajuda mútua”, da “complementaridade” e da “competição com o Centro, e não entre eles” é muito comum entre esses empresários e até moradores da Rua. Dos 29 entrevistados na Rua Santa Juliana, 21 possuem citações nesse sentido – de ajuda mútua e complementariedade dos negócios. Mesmo entre os negócios que atuam no mesmo ramo de atividades, há o discurso de que se busca complementar o que o outro negócio não tem, e não concorrer diretamente, como uma *Lan House* com foco em conserto de máquinas e a outra em jogos online e equipamentos, e empresas automotivas, as quais uma foca no conserto de carros e a outra na venda de acessórios: “A concorrência é amigável [...] Um ajuda o outro [...]. (os negócios) Mas se complementam, justamente.” (Relato, Entrevista 5).

A mistura de públicos, a crescente expansão e o abandono do setor público – caracterizado por relatos – trazem ao comércio da Rua uma série de peculiaridades, como a alta diversificação do comércio, valorização de imóveis, aumento no preço do aluguel das lojas às margens da rua, interferências constantes do setor público e uma necessidade de organização do comércio local pelos próprios comerciantes.

Sob a égide dos capitais de Bourdieu (2009), vê-se como ainda não se construiu um arcabouço simbólico que dê à rua Santa Juliana um status de local favorável ao comércio. É possível observar a tentativa de criar esse Capital Simbólico menos ancorado na percepção do descaso e da bagunça, mais na facilidade de compra e na complementariedade dos negócios locais; porém essa é uma construção ainda incipiente.

Tendo em vista esse modo de relacionamento entre os comerciantes e entre comerciantes e públicos, é possível inferir a predominância do *Capital Social* entre os capitais propostos por Bourdieu (1994, 1996, 2009, 2010) como instrumento de poder no campo social. Ao se observar as falas dos atores locais, é possível

notar que o relacionamento interpessoal é *habitus* recorrente, e que saber se relacionar bem com os diversos atores naquele ambiente extremamente dinâmico é mais interessante para a obtenção de poder do que aspectos ligados aos aspectos econômicos ou culturais. O domínio desse Capital Social despertaria entre os atores, naquele ambiente, o prestígio e o reconhecimento social por parte dos indivíduos mais do que qualquer aspecto econômico ou cultural. Nesse ponto, torna-se possível inferir que o domínio do campo na realidade em estudo viria por meio do conhecimento dos atores locais, da confiança adquirida pelo tempo e pelos serviços já prestados à comunidade.

As relações de Competição X Complementariedade demonstram como se dá a dinâmica na rua Santa Juliana. Devido a esse público ser formado, em sua maioria, por moradores da região e serem pessoas de baixa renda, o relacionamento com o cliente se torna um ativo organizacional importante e, nesse contexto, competir parece não ser a melhor estratégia.

Sobre o ecossistema empreendedor formado pela Rua Santa Juliana, percebem-se, exponencialmente relações sociais desenvolvidas em um espaço dinâmico, visando ganhos mútuos entre os atores envolvidos – no caso, evitar que indivíduos tenham que se deslocar ao centro da cidade, identificado como competidor, para consumir. Isso permite que o ecossistema formado pela Rua Santa Juliana, seja melhor configurado pela relação de *Mutualismo*. É plausível entender essa REI como representativa da rua Santa Juliana, uma vez que todos os agentes sociais ali presentes se beneficiam diretamente da presença um dos outros, já que isso diminui a frequência com que os possíveis consumidores do comércio local devam ir a outros ambientes, como o Centro ou ao *Shopping*, para consumirem produtos que podem ser encontrados na rua.

4.4 SHOPPING CENTER

Sobre as condições de diversidade e vitalidade, pode-se afirmar que o público do

Shopping é caracterizado de forma unânime por todos os 10 entrevistados que lá trabalham como diversificado, mais exigente do que o público do comércio de rua, e que, muitas vezes, gostam de um maior conforto. Essa percepção seria confirmada uma vez que lojas ditas de alto padrão fecharam nos últimos anos no Shopping por estarem “inadequadas ao público local”, já que o público consumidor desse tipo de produto faria suas compras na cidade de Belo Horizonte: “Em princípio, começaram a frequentar, mas depois quem é o público que tem dinheiro na cidade vem frequentando Belo Horizonte.” (Relato, entrevista 39).

Nota-se, também, uma baixa presença do público nesse espaço. Constantemente se observam espaçosos corredores completamente vazios, o que vem incomodando os lojistas locais, que fazem comparações com o Centro da cidade, identificado como espaço em que há maior movimento. “Então a gente ainda tem essa dificuldade em tentar trazer esse cliente, o que é difícil, nesse momento é fazer com que ele gaste um transporte público a mais.” (Relato, entrevista 44).

É possível constatar um *ambiente pouco dinâmico*, visto que as condições postuladas por Jacobs (2011) são parcialmente observadas: o ambiente é totalmente planejado e controlado, com quadras padronizadas e outros espaços de circulação totalmente arquitetados. Não há a mistura de construções novas e velhas, sendo todas novas, há pouca circulação de pessoas e a diversidade de funções ainda se mostra em expansão.

Sobre a relação entre o espaço e o público - interações sociais - a ideia dos comerciantes de que a população da Cidade de Sete Lagoas não parece valorizar esse ambiente é de relevante discussão. É presente a ideia de que o Shopping seria ainda um “corpo estanho”, discurso este presente em 8 das 10 entrevistas feitas naquele espaço. A cidade, segundo esses, estaria acostumada ao comércio de rua e suas características próprias, muitos distintas às do *Shopping*. Esses lojistas identificam que a população entende que os preços no *Shopping Center* são mais caros, o que não seria verdade,

e que há o desafio de acostumar a população a esse novo espaço, uma vez que essa parece entender que não é “boa o suficiente” para frequentar um espaço tão “sofisticado”, fazendo com que o público não frequente o *Shopping Center*: “Por que eu acho que lá [Shopping] é vazio? Porque eu acho que as pessoas optam realmente por descerem aqui [Centro], por ter mais possibilidades, opções, olhar mais coisas. Tem gente que gosta muito de vir no centro ‘ah eu vou olhar’ [...]” (Relato, entrevista 45).

Além disso, formas de gestão ditas mais modernas se mostram mais comuns nesse espaço, quando comparadas com o Centro da cidade. Relatos de lojistas que trabalham no Shopping e também trabalham, ou já trabalharam no Centro, mostram como essa distinção da cultura gerencial se mostra mais presente no primeiro, seja devido à forma de gestão do empresário ou devido à exigência do público.

Baseado nesses achados, existem indícios de que o espaço formado pelo *Shopping Center* se baseia no *Capital Cultural* como *habitus* para controle do campo social. Essa dominação do campo por meio de um *Capital Cultural*, aparentemente, não se mostra eficiente, uma vez que o público local não percebe valor simbólico nas condições de atração proporcionados por este *Capital*, como modernas práticas de gestão e padronizações de atendimento, ambiente e preços. O *capital Econômico* é pouco presente. Comerciantes e demais agentes não utilizam o poderio econômico como estratégia de domínio do campo. O *Capital Social* também é pouco presente, uma vez que há pouca interação entre comerciantes e clientes. O *Capital Simbólico*, por sua vez, encontra-se presente de forma pouco benéfica ao comércio local, que liga o *Shopping* mais a um local caro e demasiadamente sofisticado, que as facilidades de compra.

Por fim, sobre a análise do ecossistema empreendedor, o *Shopping Center* implanta-se em Sete Lagoas com proposta aparentemente diferenciada do costumeiro consumo do Centro da Cidade. Como resposta, o público local parece não ter se identificado com essa proposta. O ecossistema presente no espaço do Shopping

aparenta ser fechada a grandes mudanças, homeostática e isomórfica, ancorada na ideia de que a população local naturalmente identificará os benefícios de se consumir nesse espaço em detrimento de outros.

Por fim, no exercício de conceituar tal ecossistema, é possível observar uma relação entre os comerciantes parecida com a do centro da Cidade, podendo inferir que tal relação tenha até sido “importada” desse espaço, caracterizada como *protocooperação*. Para além dessa relação é possível observar certo tensionamento entre os lojistas e a administração do espaço, aos quais os lojistas pagam aluguel para estarem presentes e acreditam que tal recurso por vezes é devidamente utilizado em seu benefício e, em outras vezes, tal investimento não é frutífero. Essa peculiaridade, em que determinadas organizações estão submetidas a um hospedeiro mais poderoso, que tem poder de determinar as regras da relação, traz à tona os conceitos de *esclavagismo*, quando há a percepção que a relação não é harmônica entre o hospedeiro, no

caso o *Shopping Center*, e as organizações neste hospedadas, no caso, as *inquilinas*.

Apesar de essas duas tipologias serem notadas e pontuadas, como regra geral pode-se observar entre os lojistas inquilinos uma percepção de benefício em estarem hospedados no Shopping – 7 dos 10 relatos – principalmente motivados pelas perspectivas futuras, uma vez que o estado presente não é favorável. Essa relação de benefício dos “hospedeiros”, não causam danos ao hospedeiro, no caso, o Shopping. Portanto, há a percepção de benefícios por parte dos inquilinos de estarem hospedados no Shopping e, caso alguma inquilina deixasse de existir, a organização hospedeira, no caso, o Shopping, não seria seriamente afetada. Essa relação se aproxima do *Inquilinismo*, como tipo de REI que caracteriza o ecossistema empreendedor presente no espaço do Shopping.

Em suma, os três modelos de ecossistemas encontrados no estudo podem ser visualizados de forma conjunta e sintética na Figura 2.

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES

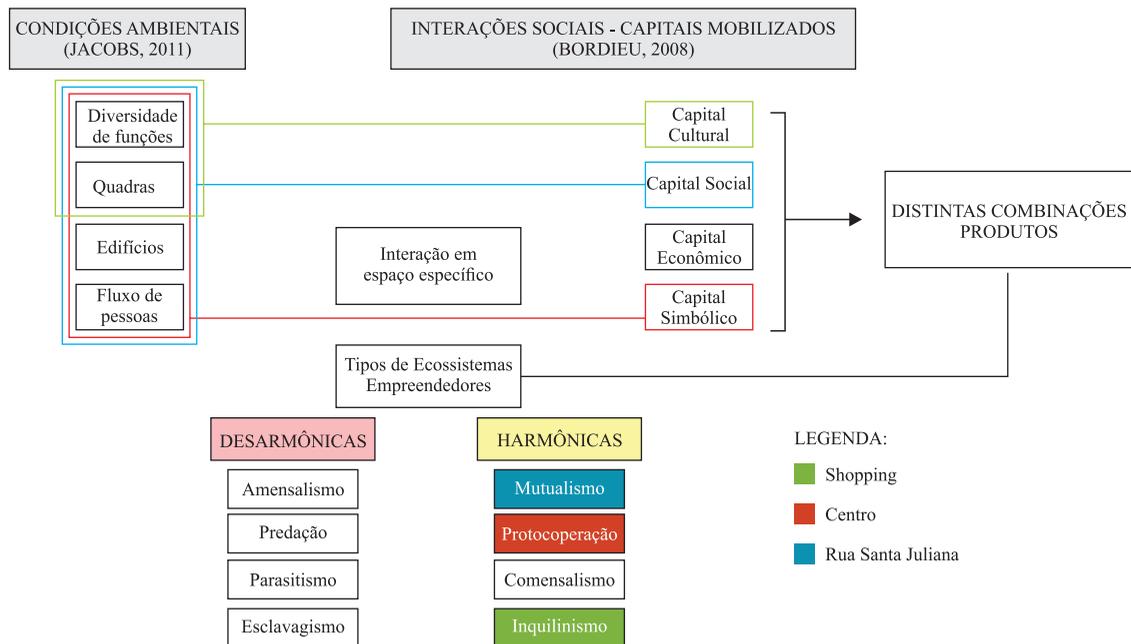


Figura 2 - Ecossistemas empreendedores dos três espaços estudados
Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto dos dados obtidos, pode-se constatar que as interações entre os diferentes agentes sociais investigados em distintos espaços, com também distintas condições ambientais, resultaram em ecossistemas empreendedores ímpares. A figura 2 sintetiza a forma como se dão essas configurações, trazendo a noção da importância do ambiente no estabelecimento de diferentes dinâmicas sociais. Em outros termos, os achados e os resultados apontam para o espaço como um importante “capital”, isto é, como fator relevante à vitalidade de ecossistemas empreendedores. Do mesmo modo, reitera a relevância das relações entre os agentes nesse espaço e suas intervenções na construção desse, sendo o entendimento do modo como se formatam tais relações fundamental para intervenções eficazes.

As Relações Ecológicas Interespecíficas se mostraram úteis à categorização de tais ambientes, dando sentido a *praxis* em cada um desses espaços, descrevendo a forma como os agentes se orientam e, a nível empresarial, como se comportar para sobreviver às exigências do espaço em estudo, remetendo à Teoria da Ecologia Organizacional.

No que tange às limitações da amostra, as entrevistas convergiram para pontos comuns em todos os ambientes, sendo raras opiniões divergentes, denotando espaços bem delimitados e entendidos por seus agentes. Ao final, é possível inferir que o presente estudo contribui nos dispositivos de análise socioespaciais, ainda pouco empíricos, oferecendo uma possibilidade de ferramenta para auxiliar lideranças públicas, empreendedores e outros agentes sociais no entendimento dos espaços nos quais se quer intervir e na formulação de estratégias de intervenção mais sinérgicas entre as instâncias societais, organizacionais e individuais.

Por fim, os achados e os resultados indicam a necessidade de novas análises empíricas que possibilitem o avanço e a validação das categorias e os diferentes tipos de relações ecossistêmicas relatadas. A replicação desse estudo

em outros espaços, em distintas cidades, pode vir a dar maior respaldo acadêmico aos achados do presente trabalho.

ANALYSIS AND CATEGORIZATION OF ENTREPRENEUR ECOSYSTEMS: A STUDY IN DIFFERENT SPATIALITIES IN THE CITY OF SETE LAGOAS, BRAZIL

ABSTRACT

This article aims to investigate entrepreneurial ecosystems, through the analysis of interactions between entrepreneurs in different spatialities of the city of Sete Lagoas. The spaces studied were the downtown, a suburban street and the main shopping center. As theoretical frameworks, Jacobs approach (2011) was used to analyze the characteristics of the surveyed spaces; the theory of practical action, developed by Bourdieu (2010), in order to analyze the capitals mobilized by the investigated entrepreneurs; and the theory of interspecific ecological relations, developed by Lopes and Rosso (2010), to investigate the characteristics of the ecosystems targeted by the study. In methodological terms, the researches that subsidized the presented results can be characterized as case studies, of qualitative approach, carried out through interviews with local entrepreneurs. The data were submitted to the technique of content analysis, allowing a categorization of the spaces into three types of ecosystems mutualism (street commerce), proto-cooperation (downtown) and inquilinism (shopping center).

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial ecosystem. Interspecific ecological relations. Types of Capital.

ANÁLISIS Y CATEGORIZACIÓN DE ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES: UN ESTUDIO EN DISTINTAS ESPACIALIDADES EN LA CIUDAD DE SETE LAGOAS, MG, BRASIL

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo investigar ecosistemas emprendedores, a través de análisis de interacciones entre emprendedores en distintas espacialidades de la ciudad de Sete Lagoas (MG). Los espacios estudiados fueron el Centro, calle de la periferia y el principal centro comercial. Como referencia teórica fue utilizada las ideas de Jacobs (2011) para análisis de las características de los espacios investigados; la Teoría de la Acción Práctica, elaborada por Bourdieu (2010), para análisis de los capitales movilizados por los diferentes emprendedores investigados; y la Teoría de las Relaciones Ecológicas Interespecíficas, desarrolladas por Lopes y Rosso (2010), para investigación de las características de los ecosistemas objetos del estudio. En relación a la metodología, la búsqueda puede ser caracterizada como estudios de caso, de abordaje cualitativa, realizadas a través de entrevistas semiestructuradas junto con las emprendedoras locales. Los datos obtenidos fueron sometidos a análisis de contenido, permitiendo la categorización de los espacios estudiados en tres tipos de ecosistemas: mutualismo (comercio ambulante), protooperación (Centro) e inquilinismo (centro comercial).

Palabras-clave: Emprender. Ecosistema Emprendedor. Relaciones Ecológicas Interespecíficas. Capitales.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SETE LAGOAS - ACI. **Sete Lagoas em Números**: uma coletânea dos principais indicadores nos últimos anos. [S.l.: s.n.], 2015.
- BATAGLIA, W. et al. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 7, n. 3, p. 314-330, 2010.
- BAUM, J. A. Organizational ecology: studying organization. **Theory and method**, v. 44, n. 6, p. 71-108, 1999.
- BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- _____. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996.
- _____. **A distinção**: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Zouk, 2008.
- _____. **O senso prático**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- _____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- CUNHA, M. P. Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 21-28, 1999.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.
- LOPES, S.; ROSSO, S. **Bio**. São Paulo: Sarai-va, 2010.
- NOGUEIRA, M. **Sete Lagoas**: a dinâmica funcional de um lugar na rede urbana de Minas Gerais. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2003.
- SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, F. B.; DI-

NIZ, D. M. Tipos de empreendedores em dinâmicas de reconversão de funções econômicas de cidades: uma análise sob a perspectiva de Bourdieu. **Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 15, p. 378-406, 2012.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; OLIVEIRA, F. B. D. Empreendedorismo e o desenvolvimento do turismo na cidade de Tiradentes. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 6, n. 1, p. 3-5, 2011.

SANT'ANNA, A. S. et al. **A Liderança em contextos de diversidade e inovação**: contribuições do espaço público. Nova Lima: FDC-FAPEMIG, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, G.; HEBER, F. Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de APL's. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 34-48, 2014.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-53, 2006.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ARTIGOS

ANÁLISE DE VIABILIDADE DO MERCADO: IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS EM MOÇAMBIQUE

RESUMO

O presente artigo procura responder sobre a viabilidade mercadológica de implantar uma fábrica de laticínios em Moçambique – África. Com onze províncias, superfície de 801.590 Km², 29 milhões de habitantes, o país não possui laticínios relevantes e depende da importação de produtos essenciais à nutrição, como os derivados do leite. A pesquisa contou com procedimentos de amostragem não probabilística junto às pessoas das classes A, B e C das três principais cidades do país, Maputo, Beira e Nampula. Assim, apresentam-se resultados relativos à percepção ao preço do litro, hábito de compra, padrão de compra, tipo e principais substitutos utilizados do leite longa vida e, hábitos de compra dos demais derivados, iogurte, queijo e manteiga. Por fim, exibe-se uma projeção de demanda agregada para os anos de 2018, 2019 e 2020 dos produtos. Na conclusão, aprova-se a viabilidade mercadológica do negócio, pela confirmação da demanda em quantidades substanciais dos produtos.

Palavras-chave: Plano de negócio. Pesquisa de mercado. Fábrica de laticínios.

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Negócios é um instrumento vinculado ao empreendedorismo, que de acordo com Dolabela (2006), permite ao empreendedor mergulhar profundamente na análise do negócio, diminuir a taxa de risco e subsidiar as decisões de abrir ou não um negócio.

Para Dornelas (2014), um plano de negócios deve ser elaborado para atender a cinco objetivos básicos: testar a viabilidade do negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade aos interessados e desenvolver a equipe de gestão com base no planejamento proposto. Este trabalho prioriza o primeiro dos objetivos apontados por Dornelas (2014) e está orientado a um estudo de viabilidade para a implantação de um negócio no setor de produção de leite e derivados em Moçambique – África, indo na direção proposta por Casarotto Filho e Kopittke (2007, p. 104): “instalar uma fábrica, comprar novos equipamentos ou simplesmente alugar uma

Nadir Aboobacar Mahomed
nadir.mahomed@hotmail.com
Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa
Catarina, UFSC - SC - BR.

Rogério da Silva Nunes
rognunes@msn.com
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de Santa Catarina,
UFSC - SC - BR.

máquina, isto é, ao fazer um novo investimento, uma empresa deve analisar a viabilidade da aplicação.”

Almeida (2016) destaca o alto grau de dependência de ajuda externa que Moçambique tem experimentado desde o final da década de 1980, que tornou o país um laboratório de cooperação internacional. O Brasil está entre os países participantes, investiu R\$ 8.625.830 em 2010, com preferência para projetos de cooperação técnica de natureza estruturante, em especial saúde, agricultura e educação. Entre as iniciativas brasileiras, está à construção de uma fábrica de medicamentos antirretrovirais, em um programa de combate ao HIV e AIDS em Moçambique, cujas ações “não haviam sido precedidas de qualquer consulta ou estudo de viabilidade por parte das entidades que viriam a ser vinculadas ao projeto” (ALMEIDA, 2016, p. 55).

Caldeira (2017) descreve as ações do governo de Moçambique em conceder incentivos fiscais para a criação da fábrica de cerveja holandesa Heineken no país, investimento que Lusa (2017) afirma ser de US\$ 100 milhões, para produzir 8 milhões de litros de cerveja por ano a partir de 2019. O Diretor da Heineken para África, Médio Oriente e Europa Oriental afirmou que “a juventude da população moçambicana, a crescente urbanização e o crescimento econômico justificam a aposta no país.” (LUSA, 2017, *online*).

Moçambique é um país conhecido na região como “a Pérola do Índico”, que está localizado na África Austral, banhado pelo oceano Índico e faz fronteiras com Zimbábue, Zâmbia, Malawi, Tanzânia, África do Sul e Madagascar, conforme pode ser visualizado no Mapa 1. Sua população é de aproximadamente 29 milhões de habitantes, distribuídos numa superfície de 801.590 Km² (MOÇAMBIQUE, 2012; DB CITY, 2014; INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2015).



Mapa 1 - Localização de Moçambique

Fonte: (BELALOKO, 2016; GOOGLE MAPS, 2016).

No Mapa 1, estão destacadas quatro (4) cidades, relevantes devido ao tamanho, desenvolvimento da infraestrutura e/ou população. São elas: Maputo (capital do país); Beira (2ª maior cidade do país); Nacala (cidade portuária, aproximadamente 200 Km de Nampula); e Nampula (3ª maior cidade do país).

Apesar da sua magnitude territorial e populacional, o país não possui uma fábrica produtora de leite e derivados, obrigando a população a consumir produtos importados. Em concordância a isso, das pesquisas ao tema realizadas em bases de dados, com as palavras chave “Plano de Negócios, Laticínio e Moçambique” e em inglês “*Business Plan, Dairy e Mozambique*”, foi encontrado um único trabalho, na LIVIVO, com o título “*Business plan milk collection center Zambezi valley, Mozambique*”, do autor Adriaan Vernooij, publicado em 2015, pela Universidade Wageningen na Holanda.

Além da carência em estudos de viabilidade, pode se destacar, de acordo com resultados do artigo, que cerca de 5% da população total do país, 1.252.096 habitantes, pertenciam às classes média e alta em 2014 e possuíam poder aquisitivo para acrescentar produtos derivados de leite em sua alimentação. Desse subtotal, 45,74% (quase metade desta classe social no país) estavam concentrados nas três principais cidades, que são de Maputo, Beira e Nampula (FRANCISCO, 2009; MEU SALARIO, 2010,

2014; CLASSE..., 2014; YORK, 2014; INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2015a, 2015b, 2015c).

Por isso, questiona-se a viabilidade mercadológica para a proposta do empreendimento que visa à abertura de um laticínio em Moçambique. Deste modo, faz-se a seguinte questão:

Como se caracteriza o ambiente do consumidor do setor de laticínios, nas principais cidades de Moçambique?

Esse problema origina o objetivo geral de “caracterizar o ambiente do consumidor no setor de laticínios, nas principais cidades de Moçambique”, com o intuito de verificar se há viabilidade mercadológica para a implantação de uma nova fábrica.

Apresenta-se, então, a necessidade de avaliar a viabilidade da criação de uma Fábrica de laticínios, de produtos essenciais à população do país, como uma das etapas de um plano de negócios no qual está enfatizada a pesquisa de mercado e se busca identificar o hábito de compra, quantificar consumidores interessados, padrão de consumo, forma como os possíveis clientes reagem ao preço, características, comportamentos, hábitos e opiniões dos potenciais clientes, revendedores, concorrentes, fornecedores e especialistas de produção animal.

Os procedimentos metodológicos adotados estão divididos em estudo de campo e levantamento. No estudo de campo, buscou-se adquirir uma noção sobre mercado, ambiente e aspectos técnicos relacionados ao negócio, incluindo entrevistas e observação participativa, enquanto que o levantamento ocorreu com pessoas entre 21 e 65 anos, de classe média e alta, residentes nas cidades de Maputo, Beira e Nampula.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Um Plano de Negócios consistente geralmente é subsidiado por informações provenientes do relatório da Pesquisa de Mercado, que por sua vez, é um documento que contém a síntese da análise de dados coletados a partir de elementos do mercado, tais como os clientes,

consumidores, concorrentes, fornecedores, parceiros, instituições e especialistas, associados ao negócio (DOLABELA, 2006; SEBRAE, 2013; DORNELAS, 2014).

Desse modo, para se elaborar um Plano de Negócios é fortemente recomendada a realização de uma Pesquisa de Mercado que possa fornecer informações relevantes sobre o Ambiente do Consumidor, que aliadas à análise das cinco (5) forças de Porter, subsidiarão a iniciativa de se avançar para o desenvolvimento teórico e prático da abertura de um novo empreendimento (PORTER, 1998a, 1998b; DOLABELA, 2006; MALHOTRA, 2012, tradução nossa).

Em seguida, é apresentada a fundamentação sobre implantação de empreendimentos em Moçambique, pesquisa de mercado e análise das cinco forças de Porter.

2.1 IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS EM MOÇAMBIQUE

Conforme Lombardo (2015), o governo moçambicano necessita criar um desenvolvimento de políticas e priorização de planos no setor agrícola de forma integrada, mediante a promoção da participação da sociedade local. Para Chambe (2011), os pequenos produtores continuam sendo os principais agentes de produção no país.

Em Moçambique, os recursos naturais são do Estado, que detêm a responsabilidade de potencializar o desenvolvimento. Nesse sentido, não se pode negligenciar a dimensão política do país, pois uma instabilidade nesta esfera pode intensificar conflitos e inviabilizar o desenvolvimento de empreendimentos (MENDES, 2014).

Por outro lado, conforme Jerónimo (2011), o país apresenta oportunidades destacáveis para novos investimentos e ocupa destacada posição entre os países com maior taxa de crescimento, resultante da estabilidade política alcançada desde o fim da guerra civil em 1992 e do esforço do governo em criar planos de desenvolvimento econômico-sociais.

Um estudo de viabilidade realizada para

a empresa portuguesa Abrantina do setor de construção no mercado moçambicano, concluiu que o projeto de internacionalização deveria avançar, pois criaria valor, atingiria uma autonomia financeira confortável e gozaria de recuperação do investimento em dois anos e meio, com Valor Presente Líquido (VPL) de €682.259,15, Taxa Interna de Retorno de 32,19% e *Payback* Descontado de 2,5 anos (JERÓNIMO, 2011).

2.2 PESQUISA DE MERCADO

Conforme Dolabela (2006), a Pesquisa de Mercado auxilia a avaliar o potencial de sucesso antes de abrir o negócio. Isso quer dizer que é a etapa preliminar que deve preceder a criação de um Plano de Negócio e, por consequência, a implantação de um novo Negócio.

Pinheiro (2015, p. 28) afirma que “a pesquisa de mercado faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão”

Para a American Marketing Association (MALHOTRA, 2012, p. 45):

A Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem de marketing, por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; para gerar refinar e avaliar ações de marketing; para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo.

Para Antônio e Dutra (2008) e Malhotra (2012), as etapas de criação de uma Pesquisa de Marketing (Pesquisa de Mercado) são a definição de Problema e Objetivos, desenvolvimento de uma abordagem para o problema e formulação de uma concepção de pesquisa (plano da pesquisa). É nessa fase que se defi-

nem o público e a quantidade da amostra que será entrevistada, de acordo com a população que será considerada na pesquisa. A conclusão do relatório final depende da definição de um objetivo bem direcionado.

Para Antônio e Dutra (2008) e Malhotra (2012), a etapa da aplicação da Pesquisa de Mercado é apenas a coleta dos dados, que corresponde à ida a campo pelo pesquisador para obtenção dos dados, sejam primários ou secundários. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 109):

A fase de coleta de dados da pesquisa de marketing geralmente é a mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. No caso de levantamentos, surgem quatro principais problemas. Alguns entrevistados não estarão em casa e deverão ser recontados ou substituídos. Outros entrevistados se recusarão a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas.

As últimas etapas da Pesquisa Mercado-lógica, de acordo com Antônio e Dutra (2008) e Malhotra (2012), são a preparação e análise dos dados e a concepção do relatório final. Na análise dos dados, faz-se a tabulação dos dados coletados para que numa fase seguinte, faça-se a análise. A tabulação consiste em contar o número de casos que caem em cada variável.

Nesse sentido, os dados oriundos dos questionários necessitam passar por uma preparação preliminar por técnicas estatísticas antes da análise. Com esse trabalho preliminar, haverá maior garantia na qualidade dos resultados, que posteriormente serão apresentados no relatório final (ANTÔNIO; DUTRA, 2008; MALHOTRA, 2012).

O relatório final constitui um recurso sobre o qual o administrador tomará decisões. Neste caso, suportará ou não a ideia de abertura da empresa. Nessa linha de raciocínio, acompanhar o comportamento do consumidor, averiguar e identificar os concorrentes diretos e indiretos, verificar o que é oferecido, perceber o que a empresa ainda não oferece e saber qual é o seu diferencial em relação à concorrência,

são questões importantes identificadas em uma pesquisa de mercado (ANTÔNIO; DUTRA, 2008; MALHOTRA, 2012).

2.3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Relacionado com a pesquisa de mercado e no âmbito da análise do setor, as cinco (5) forças de Porter permitem avaliar a indústria em que se pretende implantar um negócio e tirar melhores conclusões sobre sua viabilidade.

Existem cinco (5) forças competitivas num setor: (i) rivalidade interna entre as empresas existentes; (ii) ameaça de potenciais novos entrantes; (iii) ameaça de produtos substitutos e complementares; (iv) poder de barganha (negociação) dos compradores e; (v) poder de barganha (negociação) dos fornecedores (PORTER, 1998a, 1998b, tradução nossa).

Em síntese, Rivalidade Interna é o grau de concorrência entre as empresas inseridas no setor. A Ameaça de Novos Entrantes é a facilidade que as empresas têm de entrar e de se sair no setor. Bens/serviços Substitutos são aqueles que concorrerem entre si e sua relação se estabelece quando o aumento do preço de um pode influenciar a redução da demanda do outro e vice-versa. Bens/serviços complementares são aqueles que se vêm indissociáveis aos olhos dos consumidores e, sua relação se estabelece quando a redução do preço de um pode afetar positivamente o aumento da demanda do outro e vice-versa. O Poder de Barganha dos Compradores é a capacidade dos clientes de negociarem o preço de compra dos produtos com as empresas do setor. O Poder de Barganha dos Fornecedores é a capacidade dos fornecedores na negociação do preço de venda dos insumos as empresas do setor (PORTER, 1998a, 1998b; SAMUELSON; NORDHAUS, 1999; BRINDER, 2003, nossa tradução).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados são **Estudo de Campo** e **Levantamento**.

O Estudo de Campo teve três objetivos principais: (i) adquirir uma noção sobre a realidade do mercado e aspectos técnicos relacionados ao negócio, por meio de uma pesquisa exploratória; (ii) conhecer a realidade do ambiente interno de uma fazenda produtora de leite através de entrevistas em profundidade e grupo focal, complementada pela observação semiestruturada; e (iii) conhecer a realidade do ambiente interno de um laticínio.

Na construção da amostra, houve a intenção de selecionar grupos de pelo menos dois (2) elementos com perfil semelhante, para que houvesse a comparação na análise dos dados obtidos. Por isso, a amostra no estudo de campo totalizou os seguintes quinze (15) elementos:

- a) gerente vendas da marca concorrente (“representante comercial da empresa Alfa”). A Alfa e Beta constituem as principais ofertantes de produtos lácteos no país;
- b) assistente de compras e secretária do supermercado Shoprite (“representante comercial do supermercado Shoprite”), que é o mais tradicional do país;
- c) engenheiro em zootecnia A (ENGZ-A), moçambicano (34 anos), formado em 2013, na Universidade Federal de Viçosa (Viçosa – MG, Brasil);
- d) engenheiro em zootecnia B (ENGZ-B), moçambicano, formado em 2008 pela FEAD Minas (Belo Horizonte – MG, Brasil). Trabalhou como diretor do curso de Engenharia Zootécnica, no Instituto Superior Politécnico de Manica;
- e) dois (2) funcionários operacionais e um (1) funcionário administrativo, da fazenda produtora de leite (fazenda A), localizada a 15 Km da cidade de Orizona (GO);
- f) proprietário da fazenda produtora de leite (fazenda A). Com 46 anos, contava com 107 cabeças, sendo que 55 eram vacas em lactação (em produção de leite);
- g) dois (2) funcionários de outra fazenda

- localizada próximo do município de Orizona (funcionários da fazenda B);
- h) responsável técnico e responsável operacional do laticínio Holandês, localizado no município de Biguaçu (SC, Brasil);
- i) dois (2) engenheiros civis moçambicanos formados no país da nacionalidade e;
- j) um (1) funcionário da autoridade tributária de Moçambique há 18 anos e com a função/cargo de “coordenador geral do projeto de fronteira de paragem única”.

Os critérios utilizados para a seleção dos elementos da amostra foram: (i) a relevância do elemento selecionado para fornecer dados para as variáveis que se pretendiam analisar; (ii) a capacidade do elemento da amostra em poder responder as questões colocadas, dado o seu perfil e; (iii) a facilidade de acesso do elemento

da amostra face ao pesquisador.

No Levantamento, a população e a amostra foram divididas em duas partes, compostas por pessoas com idades entre os 21 e 65 anos, pertencentes às classes média e alta (C, B e A), residentes nas cidades de Maputo, Beira e Nampula, em 2014. As partes são: (i) clientes (quem paga para adquirir os produtos) e; (ii) consumidores (quem consome os produtos, sem necessariamente, ter pago por eles). É importante frisar que as duas populações e amostras são provenientes do mesmo levantamento.

A população nas três cidades mencionadas totaliza 2.291.058 habitantes, constituída da seguinte maneira (dados de 2014): (i) Maputo: 1.225.868 habitantes (53,51%); (ii) Beira: 459.430 habitantes (20,05%) e; (iii) Nampula: 605.760 habitantes (26,44%). A projeção da população para cada cidade entre 2015 e 2018 está representada na Tabela 1:

Tabela 1 - Projeção da população em Maputo, Beira e Nampula

CIDADE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Maputo	1.241.702	53,41%	1.257.453	53,32%	1.273.076	53,26%	1.288.721	53,21%
Beira	460.904	19,82%	462.236	19,60%	463.442	19,39%	464.633	19,18%
Nampula	622.423	26,77%	638.530	27,08%	653.961	27,36%	668.678	27,61%
TOTAL	2.325.029	100,00%	2.358.219	100,00%	2.390.479	100,00%	2.422.032	100,00%

Fonte: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2015a, 2015b, 2015c).

O total do universo escolhido para a amostra do levantamento foi de 234.833 habitantes, que resultou do produto entre 2.291.058 habitantes (população total das cidades), 41,00% (porcentagem da população com idade entre os 21 e 65 anos no país) e 25,00% (estimativa da porcentagem da população nas grandes cidades do país pertencente às classes média e alta), no ano de 2014. Portanto, 234.833 foi o número de elementos da amostra acessível para a pesquisa (MEU SALARIO, 2010; POPULATION PYRAMID, 2010).

A amostragem utilizada é classificada como não probabilística, por meio das técnicas de Cotas e Bola de Neve. Dadas às limitações de tempo, localização e recursos financeiros, optou-se por realizar uma pesquisa não proba-

bilística (não aleatoriedade dos elementos da amostra) em detrimento da probabilística.

A amostragem por cotas se assemelha a probabilística estratificada proporcional. Nela seleciona-se uma cota de cada subgrupo proporcional ao seu tamanho e, ao contrário da amostragem estratificada, a seleção não precisa ser aleatória. A ausência de aleatoriedade é compensada pela divisão da população em subgrupos. Por outro lado, na técnica de bola de neve a aplicação do questionário, dá-se pelo envio de mensagens eletrônicas, solicitando à resposta e o reenvio a conhecidos, visando obter o maior número de respostas, dentro de um público alvo definido (BARBETTA, 2011; MALHOTRA, 2012).

O “n” (número de elementos da amostra)

foi fixado em pelo menos 50 elementos. Segundo Barbetta (2011), em distribuições binomiais para diferentes valores de “n” e “ π ” (parâmetro de um modelo/proporção populacional), quando o “n” é no mínimo igual a cinquenta (50), a forma da distribuição binomial aproxima-se de uma distribuição normal. O experimento binomial é aquele que é caracterizado por “n” ensaios, em que cada ensaio tem dois (2) resultados de interesse (“sim” ou “não”) e, todos eles são independentes, com probabilidade constante “ π ” de ocorrer sim ($0 < \pi < 1$). Já a distribuição normal é caracterizada por uma função, cujo gráfico descreve uma curva em forma de sino e, é dependente de dois parâmetros: (i) μ (média ou valor esperado) que especifica a posição central da distribuição de probabilidades e; (ii) σ (desvio padrão) que especifica a variabilidade da distribuição de probabilidade.

Assim, pela técnica de cotas, dada a amostra definida ($n = 50$) e a proporção de habitantes por cidade, resultam: (i) 27 elementos (53,51%) para Maputo; (ii) 10 elementos (20,05%) para Beira e; (iii) 13 elementos (26,44%) para Nampula.

De referir que o nível de confiança foi de 95% e o nível de erro amostral foi obtido a partir das equações (1) e (2) (BARBETTA, 2011):

$$Eo = \sqrt{(1/no)} \quad (1)$$

$$n = [(N \times no) / (N + no)] \quad (2)$$

Onde:

“N” representa o número de elementos da população;

“n” representa o número de elementos da amostra;

“no” representa uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e;

“Eo” o erro amostral tolerável.

Pelas equações, foi possível desenvolver uma terceira (3) para o cálculo da primeira aproximação para o tamanho da amostra (no):

$$no = [(N \times n) / (N - n)] \quad (3)$$

Levando-se em consideração que o número de elementos da amostra pesquisada ($n1$

= 50 elementos) e número de elementos da população alvo ($N1 = 234.833$ elementos), o resultado de $no1 = 50,01$ e o Erro amostral tolerável ($Eo1$) foi de 14,14%.

Por meio das técnicas de cotas e bola de neve, ambas da amostragem não probabilística, foram coletados 77 elementos para a amostra. Após a seleção dos elementos da amostra, esta ficou com o número ideal por cidade. A seleção dos 77 elementos para os 50 elementos e, conseqüente descarte de 27 respostas, se deu da seguinte forma:

- a) sete (7) respostas foram obtidas no âmbito do pré-teste, que teve o intuito de aprimorar o questionário final quanto a (i) clareza, consistência, relevância e ordem das perguntas; (ii) verificar a aceitação dos respondentes ao tamanho e às perguntas do questionário e; (iii) treinar o aplicador (pesquisador);
- b) quinze (15) respostas, cinco para cada uma das três cidades, porque os respondentes não estavam alinhados com a classe social definida;
- c) quatro (4) respostas estavam fora das três (3) cidades definidas e;
- d) uma (1) resposta pelo sorteio, treze (13) respostas aceitas em um total de quatorze (14) na cidade de Nampula.

As trinta e cinco (35) variáveis definidas para o levantamento foram: (i) cidade de resposta ao questionário; (ii) ocupação; (iii) idade, em anos; (iv) gênero; (v) estado civil; (vi) grau de escolaridade concluído; (vii) percepção em relação ao preço do litro de leite no mercado; (viii) preço sugerido para o preço do litro de leite no mercado; (ix) categoria do local de compra de alimentos para casa; (x) nome do local de compra; (xi) hábito de compra do leite, mensalmente; (xii) tipo de leite adquirido, mensalmente; (xiii) padrão de compra do leite, em litros, mensalmente; (xiv) hábito de compra do iogurte, mensalmente; (xv) sabor preferido; (xvi) padrão de compra de iogurte, em quilos, mensalmente; (xvii) hábito de compra de queijo, mensalmente; (xviii) padrão de com-

pra de queijo, em quilos, mensalmente; (xix) hábito de compra de manteiga, mensalmente; (xx) padrão de compra de manteiga, em quilos, mensalmente; (xxi) fator preponderante, na decisão de compra; (xxii) substituto utilizado para o leite; (xxiii) marca de leite utilizada; (xxiv) pontos fortes da marca utilizada; (xxv) pontos fracos da marca utilizada; (xxvi) opinião sobre a embalagem de 2 litros; (xxvii) opinião sobre o nome da marca que se pretende criar; (xxiii) hábitos de visualização da televisão; (xxix) período de visualização da televisão; (xxx) canal de televisão preferido; (xxxi) figura pública sugerida para a propaganda; (xxxii) rendimento familiar; (xxxiii) número de pessoas no agregado familiar; (xxxiv) opiniões e questões para a implementação bem sucedida do empreendimento e; (xxxv) informação de contato.

A partir da amostra dos clientes foi extraído o dado referente ao número médio de pessoas por agregado familiar das classes média e alta (C, B e A), das três cidades para 2014, equivalente a 4,12 pessoas por residência, visando a previsão de demanda.

Assim, ao dividir-se o número da população pertencente às classes média e alta, das cidades de Maputo, Beira e Nampula, correspondente a 572.765 habitantes, com o número médio de pessoas por residência (4,12 pessoas), surgiu uma nova amostra, referente às residências, destes segmentos sociais, nas três cidades, em 2014, equivalentes a 139.021 residências (POPULATION PYRAMID, 2010; INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2015a, 2015b, 2015c).

Com o intuito de calcular a previsão da demanda dos consumidores, no âmbito da pesquisa de mercado, a segunda população alvo (N2) definida foi composta pelas residências pertencentes às classes média e alta, nas cidades de Maputo, Beira e Nampula, que totalizaram 139.021 residências em 2014.

O nível de confiança definido para esta segunda população (N2) e amostra (n2) foi de 95%. Com base nas fórmulas (1), (2) e (3), para $N2 = 139.021$ residências e $n2 = 50$ residências, os resultados obtidos anteriormente para

a “Amostra 1” (referente aos clientes), é semelhante, isto é, $no2 = 50,02$ e $Eo2 = 14,14\%$.

No tocante à coleta de dados, os dados primários e secundários foram obtidos entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre de 2017, e foram utilizados roteiros para o Levantamento e o Estudo de campo, que deram origem aos dados primários.

Assim, o Estudo de Campo se deu pelos seguintes procedimentos e instrumentos:

- a) representante comercial da empresa Alfa: entrevista em profundidade com um roteiro semiestruturado, pelo Skype;
- b) representante comercial do Supermercado: entrevista em profundidade com um roteiro estruturado, pelo Skype;
- c) ENGZ-A: coleta por questionário, enviado e respondido por e-mail;
- d) ENGZ-B: entrevista em profundidade, com roteiro não estruturado, pelo Skype;
- e) funcionários da Fazenda de leite A: entrevista de grupo focal, por meio de um roteiro semiestruturado, feita in loco;
- f) funcionários da Fazenda de leite B: entrevista de grupo focal, através de um roteiro semiestruturado, feita in loco;
- g) proprietário da Fazenda de leite A: pesquisa em profundidade semiestruturada, feita in loco;
- h) responsáveis técnico e operacional do laticínio holandês: entrevistas em profundidade e grupo focal, por meio de roteiros semiestruturados, feitas in loco;
- i) dois engenheiros civis: coleta por questionário, enviado e respondido por e-mail;
- j) funcionário da autoridade tributária: entrevista em profundidade com roteiro estruturado, via Whatsapp.

No Levantamento, foram aplicados questionários para coletar dados simultaneamente de dois “destinatários”, que tivessem em comum o

fato de pertencerem às classes média e alta das cidades de Maputo, Beira e Nampula, com idades entre 21 e 65 anos, no ano de 2014, a saber: (i) clientes e; (ii) residentes (consumidores). As duas amostras, que foram coletadas em um único levantamento, composto por 50 elementos.

Os dados secundários foram provenientes da Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental. Para a Pesquisa Bibliográfica, foram utilizados dois critérios de escolha das fontes: (i) relevância do conteúdo, segundo os objetivos específicos da pesquisa e; (ii) ano de publicação, com preferência para as obras mais recentes. Para a Pesquisa Documental, foram utilizadas as fontes de sítios eletrônicos governamentais e organizacionais.

A análise dos dados decorreu entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre de 2017. As ferramentas que auxiliaram nessa tarefa foram os seguintes programas: (i) *Microsoft Word 2007* e; (ii) *Microsoft Excel 2007*.

Os procedimentos para a análise dos dados qualitativos foram: (i) definição das categorias; (ii) organização dos dados coletados em narrativas (conteúdo bruto); (iii) definição das unidades de análise (trechos com conteúdo relevante para a análise); (iv) enquadramento das unidades de análise com as categorias e; (v) análise do conteúdo, proveniente da Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Levantamentos e Estudo de Campo, utilizando-se, principalmente, a ferramenta da comparação.

Os procedimentos para a análise dos dados quantitativos foram: (i) tabulação dos dados quantitativos; (ii) edição, codificação e ajuste estatístico dos dados quantitativos e; (iii) correlação entre os dados quantitativos e os ob-

jetivos da Pesquisa de Mercado, com o intuito de responder ao seu problema de pesquisa.

4 RESULTADOS

A seguir, estão os resultados da pesquisa divididos em exploratório, descritivo, teste de hipóteses, previsão da demanda e análise das cinco (5) forças de Porter.

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo o Plano Nacional de Investimento do Setor Agrário, dos 20.037.000 litros de leite consumidos no país, 91% foram importados. Dada à população total neste ano, a média *per capita* de consumo foi de 0,92 l/pessoa (MOÇAMBIQUE, 2012).

O setor pecuário no país possui limitações, com destaque para a fraca indústria de insumos, o crédito limitado, pouca pesquisa, legislação desfasada, deficiência nos serviços de veterinária e vigilância, insuficiência de pessoal qualificado e controle deficiente na movimentação de animais e produtos de origem animal (MOÇAMBIQUE, 2012).

As ONGs têm apoiado o desenvolvimento do setor, sobretudo a *Land O'lakes Foundation* (EUA) e a *Gouda Gold* (Dinamarca). Por outro lado, o governo tem estimulado a produção extensiva (gado solto no pasto), que ainda não trouxe resultados satisfatórios.

O principal supermercado do país foi inaugurado em 1997 e possui pontos de venda em seis (6) cidades, entre elas Maputo, Beira e Nampula (SHOPRITE, 2014). A relação entre o preço de compra e revenda na rede de supermercados é apresentada na Tabela 2:

Tabela 2 - Preços de compra e revenda dos produtos lácteos

PRODUTO	PREÇO DE COMPRA	PREÇO DE REVENDA	“GANHO”
Leite UHT (l)	R\$ 3,51	R\$ 5,31	R\$ 1,80
Iogurte (Kg)	R\$ 6,12	R\$ 8,82	R\$ 2,70
Queijo (Kg)	R\$ 8,42	R\$ 11,12	R\$ 2,70
Manteiga (Kg)	R\$ 15,48	R\$ 18,09	R\$ 2,61

Fonte: entrevistas em profundidade com a representante comercial do supermercado e da Alfa, com valores convertidos em Reais.

A partir da Tabela 2, é possível constatar que os produtos lácteos estão sobrevalorizados no conjunto desses mercados, pois a procura supera a oferta, dada a escassez de empresas que produzem e fornecem os produtos no país. Conforme o ENGZ-B, as duas principais marcas ofertantes são estrangeiras, aqui chamadas de **Beta** e a **Alfa**, ambas com versões *Premium* e *Popular* do leite.

Por outro lado, para ENGZ-B, os clientes são sensíveis ao preço, o mês com mais vendas dos produtos é agosto e os de menor vendas são janeiro/fevereiro, com uma desvalorização de preço que chega aos 20%.

A **Alfa** atua desde a década de 1990 e sua visão é tornar-se líder neste segmento na África do Sul, Zâmbia, Moçambique, Suazilândia e Botsuana. Os seus subprodutos lácteos são:

- a) leite UHT: 1 litro integral, semidesnatado e desnatado;
- b) iogurte: 175g, 500g e 1Kg;
- c) queijo: mozzarella (barra de 1Kg); cheddar (200g fatiado, 400g e 900g em barra); goda round (500g e 3,5Kg, ambas em barra);
- d) manteiga: 250g e 500g.

A visão da **Beta** é ser a líder no grupo de alimentos e bebidas na África do Sul e em países selecionados. Em 2014, distribuiu R\$ 45.186.240,00 (15% do lucro líquido) aos acionistas. Os seus subprodutos lácteos são:

- a) leite: integral (250ml, 1l e 2l); semidesnatado (1l e 2l) e; desnatado (1l e 2l);
- b) queijo: cheddar (200g, 240g e 300g em fatias e, 300g e 450g em barra); goda (200g, 240g e 300g em fatias e, 300g em barra) e; feta (200g);
- c) manteiga: margarina (250g e 500g); manteiga (8g e 500g) e; Ghee (1,5Kg);
- d) creme de leite: chantili (250g); creme de leite (250ml) e; nata (250ml);
- e) leite condensado: 385g;
- f) leite fermentado: 500g, 1Kg e 2Kg.

O ENGZ-B apontou como oportunidades a criação de cooperativas de produtores com um laticínio centralizado, uso de vaca Holandesa

para produção de leite UHT e Jersey para os demais derivados. E como ameaças: clima tropical e doenças, como a tuberculose e a brucelose.

4.2 PESQUISA DESCRITIVA

Considerando o salário mínimo no país, equivalente a R\$ 270,90 e a divisão das classes sociais pelo IBGE, obtém-se (CLASSE..., 2011; MEU SALARIO, 2014):

- a) classe A: acima dos 20 salários mínimos (R\$ 5.418,00);
- b) classe B: entre os 10 e os 20 salários mínimos (R\$ 2.709,00 e R\$ 5.417,99);
- c) classe C: entre os 4 e os 10 salários mínimos (R\$ 1.083,60 e R\$ 2.708,99);
- d) classe D: entre os 2 e os 4 salários mínimos (R\$ 541,80 e R\$ 1.083,59) e;
- e) classe E: até 2 salários mínimos (R\$ 541,79).

A, B e C são as classes média e alta, correspondem a 25% da população das cidades pesquisadas. No país, este segmento representava 5% da população total (25.041.922), isto é, 1.252.096 pessoas. Assim, 25% da população nas cidades pesquisadas, representavam quase 50% dos 5% da população nacional nestes segmentos. Prevê-se um crescimento do segmento em 8,14% ao ano, entre 2014 e 2030 e, um crescimento populacional de 2,51% ao ano (FRANCISCO, 2009; MEU SALÁRIO, 2010, 2014; CLASSE..., 2014; YORK, 2014; INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2015a, 2015b, 2015c).

Em Moçambique, os níveis de escolaridade são: (i) primário: 1ª a 7ª série; (ii) secundário: 8ª a 10ª série; (iii) pré-universitário: 11ª a 12ª série e técnico e; (iv) superior: universitário - licenciatura, mestrado e doutorado (BROWER; BRITO; MENETE, 2009).

As principais características socioeconômicas levantadas da amostra são:

- a) cidade: Maputo (54%), Beira (20%) e Nampula (26%);
- b) escolaridade: primário (6%), secundário (6%), pré-universitário (8%) e

- universitário (80%);
- c) rendimento familiar mensal: classe C (30%), classe B (34%) e classe A (36%) e;
- d) agregado familiar: média (4,12); mediana (4,00); moda (5,00); desvio padrão (1,93); valor máximo (10,00); valor mínimo (1,00) e; amplitude (9,00).
- As opiniões sobre aspectos não diretamente ligados aos produtos lácteos são:
- a) local de compra: mercado (4%), supermercado (86%) e mercearia (10%);
- b) fator principal de compra: preço (12%), qualidade (74%) e marca (14%);
- c) hábito de visualização da TV: sim (92%), não (8%);
- d) período de visualização da TV: manhã (6,52%), tarde (2,17%) e noite (91,30%);
- e) canal de TV preferido: TVM (10,87%), STV (84,78%), Miramar (2,17%), RTP África (0,00%) e outro (2,17%);
- f) figura sugeridas para propaganda: Neyma Alfredo (14%), Joaquim Chisano (4%) e Stewart Sukuma (4%).

Apresenta-se, na Tabela 3, a síntese quanto à avaliação do preço do leite UHT):

Tabela 3 - Avaliação ao preço e o preço sugerido por litro de leite UHT

DESCRIÇÃO	OPÇÕES	MAPUTO	BEIRA	NAMPULA	TOTAL
Avaliação ao preço do litro do leite UHT	a) Alto	48,15%	70,00%	76,92%	60,00% (30 elementos)
	b) Adequado	44,44%	30,00%	23,08%	36,00% (18 elementos)
	c) Baixo	7,41%	---	---	4,00% (2 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Preço justo sugerido para o litro do leite UHT (R\$)	a) Média	3,07	3,21	3,74	3,32
	b) Mediana	3,15	3,15	3,87	3,29
	c) Moda	3,60	2,70	3,87	3,15
	d) Desvio padrão	0,62	0,80	0,71	0,74
	e) Valor Máximo	4,05	4,50	4,68	4,68
	f) Valor Mínimo	2,25	2,25	2,34	2,25
	g) Amplitude	1,80	2,25	2,34	2,43

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Tabela 3, verifica-se que no conjunto das três (3) cidades, 40% consideraram o preço no mínimo adequado. Por outro lado, pouco mais de metade da amostra pesquisada (60%) revelou ser sensível ao preço praticado e constata-se uma diferença com relação ao preço, considerado alto nas cidades da Beira e Nampula em relação a Maputo.

De acordo com a Tabela 3, a média do preço foi de R\$ 3,32. Tendo se observado uma tendência crescente no sentido Maputo, Beira e Nampula. Esse cenário pode ser justificado

pela necessidade de importação dos produtos da África do Sul, que precisa chegar em Maputo antes de chegar a Beira e a Nampula.

A síntese dos resultados sobre as opiniões para o nome da marca, embalagem de 2l, principais substitutos e marcas consumidas face ao leite UHT estão na Tabela 4:

Tabela 4 - Opiniões do nome da marca, embalagem de 2l e consumo do leite UHT

DESCRIÇÃO	OPÇÕES	MAPUTO	BEIRA	NAMPULA	TOTAL
Opinião sobre nome da marca nacional	a) Cativo	18,52%	10,00%	---	12,00% (6 elementos)
	b) Costa do SOL	14,81%	10,00%	15,38%	14,00% (7 elementos)
	c) Encantador	11,11%	20,00%	7,69%	12,00% (6 elementos)
	d) Maravilha	22,22%	40,00%	53,85%	34,00% (17 elementos)
	e) Outro	33,33%	20,00%	23,08%	28,00% (14 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Opinião sobre a embalagem de 2 litros para o leite UHT	a) Péssima Ideia	3,70%	10,00%	---	4,00% (2 elementos)
	b) Má Ideia	7,41%	10,00%	---	6,00% (3 elementos)
	c) Ideia Neutra	14,81%	10,00%	15,39%	14,00% (7 elementos)
	d) Boa Ideia	22,22%	40,00%	46,15%	32,00% (16 elementos)
	e) Excelente Ideia	51,85%	30,00%	38,46%	44,00% (22 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Substituto utilizado para o leite UHT	a) Leite em Pó	33,33%	100,00%	92,31%	62,00% (31 elementos)
	b) Leite Condensado	3,70%	---	---	2,00% (1 elemento)
	c) Nenhum	48,15%	---	7,69	28,00% (14 elementos)
	d) Outro	14,81	---	---	8,00% (4 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Marca de leite UHT consumida	a) Alfa Popular	11,11%	20,00%	23,08%	16,00% (8 elementos)
	b) Alfa <i>Premium</i>	3,70%	---	---	2,00% (1 elemento)
	c) Beta Popular	48,15%	60,00%	61,54%	54,00% (27 elementos)
	d) Beta <i>Premium</i>	14,81%	10,00%	7,69%	12,00% (6 elementos)
	e) Cristal Valley	---	10,00%	---	2,00% (1 elemento)
	f) Mimosa	3,70%	---	---	2,00% (1 elemento)
	g) <i>Woolworths</i>	3,70%	---	---	2,00% (1 elemento)
	h) Não consome leite	3,70%	---	---	2,00% (1 elemento)
	i) Não se recorda	11,11%	---	7,69%	8,00% (4 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)

Fonte: questionário.

De acordo com a pesquisa, “Maravilha” foi o nome preferido. Quanto ao leite: (i) houve 76% de aceitação para a embalagem de 2 l; (ii) leite em pó, o principal substituto; (iii) **Beta** Popular, a marca preferida; (iv) pontos fortes da concorrência: **Alfa** é o alto valor e da **Beta** a qualidade dos produtos e; (v) pontos fracos da concorrência: a oscilação da densidade da **Alfa**

e a variação do preço ao longo do ano da **Beta**.

A Tabela 5 apresenta a síntese sobre o consumo dos produtos lácteos pesquisados:

Tabela 5 - Hábito de compra dos produtos lácteos pesquisados

DESCRIÇÃO	OPÇÕES	MAPUTO	BEIRA	NAMPULA	TOTAL
Hábito de compra - leite UHT/mês	a) Sim	88,89%	100,00%	92,31%	92,00% (46 elementos)
	b) Não	11,11%	---	7,69	8,00% (4 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Quantidade de compra - Leite UHT/mês (l)	a) Média	12,33	10,80	16,17	13,00
	b) Mediana	9,50	10,00	13,50	11,00
	c) Moda	6,00	10,00	24,00	6,00
	d) Desvio Padrão	9,99	4,37	10,61	9,29
	e) Valor Máximo	48,00	20,00	40,00	48,00
	f) Valor Máximo	2,00	5,00	5,00	2,00
	g) Amplitude	46,00	15,00	35,00	46,00
Proporção do tipo de leite UHT	a) Integral	29,17%	40,00%	50,00%	36,96% (17 elementos)
	b) Semidesnatado	58,33%	40,00%	33,33%	47,83% (22 elementos)
	c) Desnatado	12,50%	20,00%	16,67%	15,22% (7 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (46 elementos)
Hábito de compra - iogurte/mês	a) Sim	77,78%	90,00%	92,31%	84,00% (42 elementos)
	b) Não	22,22%	10,00%	7,69%	16,00% (8 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Quantidade de compra - iogurte/mês (Kg)	a) Média	7,50	4,56	4,29	5,99
	b) Mediana	2,50	4,50	3,00	3,00
	c) Moda	2,00	5,00	6,00	2,00
	d) Desvio padrão	13,08	3,40	2,72	9,59
	e) Valor Máximo	60,00	12,00	10,00	60,00
	f) Valor Mínimo	0,50	1,00	0,75	0,50
	g) Amplitude	59,50	11,00	9,25	59,50
Proporção da preferência por sabor de iogurte	a) Aveia e Mel	---	11,11%	---	2,38% (1 elemento)
	b) Banana	4,76%	---	25,00%	9,52% (4 elementos)
	c) Maracujá	4,76%	---	---	2,38% (1 elemento)
	d) Morango	57,14%	55,56%	33,33%	50,00% (21 elemento)
	e) Natural	14,29	33,33%	25,00	21,43% (9 elementos)
	f) Pêssego	4,76%	---	16,67%	7,14% (3 elementos)
	g) Salada de Frutas	28,57%	---	---	7,14% (3 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (42 elementos)
Hábito de compra - queijo/mês	a) Sim	85,19%	90,00%	84,62%	86,00% (43 elementos)
	b) Não	14,81%	10,00%	15,38%	14,00% (7 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)

Quantidade de compra - queijo/mês (Kg)	a) Média	1,07	1,70	1,18	1,23
	b) Mediana	1,00	2,00	0,65	1,00
	c) Moda	0,50	2,00	0,50	0,50
	d) Desvio Padrão	0,84	1,05	0,96	0,93
	e) Valor Máximo	4,00	4,00	3,00	4,00
	f) Valor Mínimo	0,50	0,50	0,50	0,50
	g) Amplitude	3,50	3,50	2,50	3,50
Hábito de compra - manteiga/mês	a) Sim	96,30%	90,00%	92,31%	94,00% (47 elementos)
	b) Não	3,70%	10,00%	7,69%	6,00% (3 elementos)
	SUBTOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00% (50 elementos)
Quantidade de compra - manteiga/mês (Kg)	a) Média	1,04	2,38	1,10	1,32
	b) Mediana	1,00	2,00	1,00	1,00
	c) Moda	1,00	2,00	2,00	1,00
	d) Desvio	0,81	1,88	0,67	1,17
	e) Valor Máximo	4,00	6,00	2,00	6,00
	f) Valor Mínimo	0,20	0,40	0,40	0,20
	g) Amplitude	3,80	5,60	1,60	5,80

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5, o hábito de comprar o leite UHT supera os 88%, 13 l é a média de consumo e prefere-se o semidesnatado. Quanto ao iogurte, o hábito de comprar supera os 77%, 5,99Kg é a média e prefere-se o de morango. Quanto ao queijo, o hábito de comprar supera os 84%, 1,23Kg é a média de consumo. Quanto à manteiga, o hábito de comprar supera os 90% e 1,32Kg é a média. Portanto, dado 4,12 pessoas/residência, o consumo *per capita* por mês é: (i) leite UHT: 3,16l; (ii) iogurte: 1,45Kg; (iii) queijo: 0,30Kg e; (iv) manteiga: 0,32Kg.

As opiniões abertas dos clientes dividem-se em cinco categorias: (i) **social**: associação do gado ao *status* pelos produtores do sul do país; (ii) **estratégica**: questionamento sobre o clima do país e sugestão de investimento na qualidade, embalagens com rosca, prazos de reposição e no valor, como diferenciais da marca; (iii) **marketing**: para não associar a marca a figuras públicas; (iv) **localização da fábrica**: Nampula, Lichinga (região fria), Moamba e Magude (tradição bovina) e; (v) **qualidade**: adesão a certificações internacionais.

4.3 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES ESTATÍSTICAS

Os testes de Hipóteses realizados e os casos valoráveis (x) estão no Quadro 1:

Hn	Ho	Hi	x
H1	O cliente não compra o leite UHT mensalmente ($\pi=0,5$)	O cliente compra o leite UHT mensalmente ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que compram o leite UHT mensalmente (46,0 – 0,5)
H2	O cliente não compra o iogurte mensalmente ($\pi=0,5$)	O cliente compra o iogurte mensalmente ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que compram o iogurte mensalmente (42,0 – 0,5)
H3	O cliente não compra o queijo mensalmente ($\pi=0,5$)	O cliente compra o queijo mensalmente ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que compram o queijo mensalmente (43,0 – 0,5)
H4	O cliente não compra a manteiga mensalmente ($\pi=0,5$)	O cliente compra a manteiga mensalmente ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que compram manteiga mensalmente (47,0 – 0,5)
H5	O cliente acredita que o preço do litro de leite UHT não é alto ($\pi=0,5$)	O cliente acredita que o preço do leite UHT é alto ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que acreditam que o preço do litro de leite UHT é alto (30,0 – 0,5)
H6	O cliente não assiste à televisão com regularidade ($\pi=0,5$)	O cliente assiste à televisão com regularidade ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que assiste à televisão com regularidade (46,0 – 0,5)
H7	O cliente considera, no mínimo, que não é uma boa ideia inserir uma embalagem de 2 litros de leite ($\pi=0,5$)	O cliente considera, no mínimo, que é uma boa ideia inserir uma embalagem de 2 litros de leite ($\pi>0,5$)	Nº de pessoas que consideram no mínimo, uma boa ideia inserir-se uma embalagem de 2 litros (38,0 – 0,5)

Quadro 1 - Testes de Hipóteses

Fonte: dados da pesquisa.

Em sequência ao Quadro 1, estão na Tabela 6 os resultados dos testes de Hipóteses:

Tabela 6 - Resultados dos testes de hipóteses

Hn	Ho	Hi	μ	σ	xi	zi	pi
H1	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	45,5	5,80	0,0000003
H2	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	41,5	4,68	0,000003
H3	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	42,5	4,95	0,0000003
H4	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	46,5	6,08	0,0000003
H5	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	29,5	1,27	0,1020
H6	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	45,5	5,80	0,0000003
H7	$\pi=0,5$	$\pi>0,5$	25	3,536	37,5	3,54	0,0002

Fonte: dados da pesquisa.

As conclusões dos testes de Hipóteses, com base nos resultados da Tabela 6 são:

- a) H1: dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0000003) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a Ho1. Portanto, aceita-se a Hi1; de que o cliente compra o leite UHT, mensalmente;
- b) H2: dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0000003) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a Ho2. Por-

tanto, aceita-se a Hi2 de que o cliente compra o iogurte, mensalmente;

- c) H3: dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0000003) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a Ho3. Portanto, aceita-se a Hi3 de que o cliente compra o queijo mensalmente;
- d) H4: dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0000003) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a Ho4. Por-

- tanto, aceita-se a H_{i4} , de que o cliente compra a manteiga, mensalmente;
- e) H_5 : dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,1020) > \alpha(0,05)$, não há evidências, pela amostra para rejeitar a H_{o5} . Portanto, mantém-se a H_{o5} de que o cliente acredita que o preço do litro do leite UHT não é alto;
- f) H_6 : dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0000003) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a H_{o6} . Portanto, aceita-se a H_{i6} , que afirma que o cliente assiste à televisão, com regularidade;
- g) H_7 : dado o nível de significância $\alpha = 0,05$ e sendo $p(0,0002) < \alpha(0,05)$, há evidências para rejeitar a H_{o7} . Portanto, aceita-se a H_{i7} , que afirma que o cliente considera, no mínimo uma boa ideia criar-se uma embalagem de dois litros.

4.4 PREVISÃO DA DEMANDA

A base de cálculo da previsão da demanda é a segunda amostragem (n_2) de 50 elementos, num universo da amostra de 139.021 residências, do composto das cidades de Maputo, Beira e Nampula, em 2014. Assim, a demanda prevista dos anos 2014, 2018, 2019 e 2020 está na Tabela 7:

Tabela 7 - Demanda prevista dos produtos lácteos em 2014, 2018, 2019 e 2020

ANO	2014	2018	2019	2020
Nº pessoas no segmento	572.765	865.063	958.993	1.063.123
Nº de residências no segmento	139.021	209.967	232.765	258.039
Previsão da demanda do leite (l)	16.885.755	25.503.029	28.272.198	31.342.049
Previsão da demanda de iogurte (Kg)	6.982.208	10.545.424	11.690.467	12.959.841
Previsão da demanda do queijo (Kg)	1.475.677	2.228.757	2.470.760	2.739.039
Previsão da demanda da manteiga (Kg)	1.752.224	2.646.432	2.933.787	3.252.344

Fonte: dados da pesquisa.

A previsão da demanda apresentada na Tabela 7 se baseia na quantidade de pessoas no segmento nas três cidades em 2014, nº de pessoas/residência (4,12), proporção de consumo e consumo *per capita* por produto, erro amostral (14,14%), taxa de crescimento anual popula-

cional (2,51%) e do segmento (8,15%).

Assim, a previsão da quantidade dos consumidores da população-alvo interessados nos produtos é 865.063 pessoas (209.967 residências) em 2018 e 958.993 pessoas (232.765 residências) em 2019.

4.5 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

A rivalidade interna: a concorrência no setor é pequena, pois duas (2) empresas produzem e comercializam estes produtos de forma significativa (**Beta** e **Alfa**). Por fim, a procura supera a oferta, tornando os produtos valorizados aos clientes.

A ameaça de potenciais novos entrantes: a existência de poucas empresas nesta indústria e a garantia de que os clientes pesquisados compram os produtos lácteos em quantidades significativas favorecem a entrada de novos entrantes. Em contrapartida, as dificuldades de financiamento, insuficiência de fornecedores, mão de obra pouco qualificada, altos investimentos necessários (para economias de escala) desestimulam a entrada. Assim, comparando os prós e contras, verifica-se que há mais barreiras à entrada.

A ameaça de produtos substitutos (e complementares): a ameaça aos produtos é

alta, sendo os substitutos o leite em pó de vaca, derivados da soja e margarina. Os complementares são o pão, café, chá, achocolatados e cereais matinais.

O poder de barganha dos compradores: considerando que existem pouco fornecedores

(produtores) destes produtos aos revendedores nos mercados selecionados, acredita-se que o poder de barganha dos compradores seja baixo.

O poder de barganha dos fornecedores: por não existirem muitos fornecedores qualificados de insumos, equipamentos e serviços, o poder dos fornecedores é alto.

Conclui-se que três (3) das cinco (5) forças atraem ao setor: a rivalidade interna, a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos compradores. Já os dois restantes que repelem são a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos fornecedores.

5 CONCLUSÃO

A principal conclusão é que existe viabilidade mercadológica para o empreendimento, pois os produtos são demandados em quantidades substanciais. No entanto, como apontam Mendes (2014) e Jerónimo (2011), o país apresenta uma dimensão política que em caso de instabilidade poderá retrair possíveis investimentos, apesar das oportunidades econômicas destacáveis.

As principais características dos clientes da população-alvo são: estão concentrados na cidade de Maputo, 4,12 pessoas por família, elevado grau de escolaridade, renda familiar mensal superior a R\$ 2.709,00 e priorizam a qualidade do produto. As sugestões feitas pelos potenciais clientes finais são de investir na qualidade, focar no alto valor dos produtos e aderir a certificações de qualidade internacionais.

Entre os revendedores, destacam-se os supermercados *Premier Group Mica*, *Shoprite* e *Recheiro*. Para eles, o mês de maior pico em vendas é agosto e os de menor são janeiro e fevereiro, que é equilibrada pela entrada de turistas no período dezembro a fevereiro. O *marketshare* aproximado dos principais concorrentes no fornecimento desses produtos são 18% da **Alfa** e 66% da **Beta**, sobrando uma fatia considerável a ser atendida.

Pelas cinco (5) forças de Porter, duas (2) foram desfavoráveis e três (3) favoráveis, indicando um sinal positivo para avançar no desenvolvimento do plano de negócio, tendo em vista

a implantação de um laticínio em Moçambique.

Tal como Jeckel (2015), a pesquisa encontrou informações sobre o mercado do empreendimento, tais como o perfil do cliente alvo e outras informações que sustentarão as decisões em relação a metas, precificação, ações de comunicação, distribuição e produtos/serviços adequados para que um negócio bem sucedido, com um retorno financeiro mais rápido.

A pesquisa constatou um potencial de consumo que ultrapassa a contabilização feita pelas autoridades tributárias, atribuída à entrada clandestina de produtos na fronteira de *Komatipoort*.

Por meio dos testes de hipóteses 1, 2, 3 e 4, verificou-se que os clientes compram mensalmente os produtos lácteos pesquisados, mas o teste de hipóteses cinco mostrou que os clientes não consideram o preço do leite alto no mercado.

As principais limitações da pesquisa foram: (i) o período da realização da coleta dos dados para o Levantamento ocorreu entre 2014/2 e 2015/2; (ii) distanciamento físico em relação à coleta dos dados primários do Levantamento; (iii) as amostras terem sido constituídas por cinquenta (50) elementos no Levantamento e; (iv) as amostragens terem sido não probabilísticas, pelas técnicas de cotas e bola de neve, que não garantem a total generalização das conclusões da amostra para o universo amostral.

Nesse sentido, apesar de a amostragem não ter sido probabilística, foram utilizados erros estatísticos, amostral e erro não amostral, que permitiram chegar a conclusões que, apesar de não poderem ser inferidas com total segurança por toda população, são válidas e fornecem informações mercadológicas importantes para a construção do plano de negócios.

As indicações para estudos futuros são: (i) ampliar a pesquisa de mercado, com amostra probabilística, para que os resultados sejam representativos e com menor margem de erro; (ii) realizar uma prospecção de cenários para averiguar como será a configuração das classes média e alta nos próximos cinco (5) anos no país e; (iii) concluir um plano de negócios com

os planos estratégico, de marketing, operacional e financeiro, para a implantação da fábrica em Moçambique.

MARKET FEASIBILITY ANALYSIS: IMPLEMENTING A DAIRY FACTORY IN MOZAMBIQUE

ABSTRACT

This work seeks to respond the feasibility for implementing a dairy factory in Mozambique – Africa. With eleven provinces, surface area of 801,590 Km², 20 million inhabitants, the country doesn't have relevant dairies and depends on importing essential products for nutrition, like milk derivatives. The research is based on non-probabilistic sampling procedures with A, B and C social classes of the three main cities of the country, Maputo, Beira and Nampula. Therefore, it presents results relating to price perception per liter, buying habits and patterns, type and main substitutes of long life milk and, buying habits of remain dairy products, yogurt, cheese and butter. Finally, it's shown an aggregated demand projection for the years 2018, 2019 and 2020. In conclusion, the business market feasibility is approved, by demand confirmation in substantial quantities of the products.

Keywords: Business plan. Market research. Dairy factory.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL MERCADO: IMPLANTACIÓN DE UNA FÁBRICA DE LACTICÍNEOS EN MOZAMBIQUE

RESUMEN

El estudio busca responder sobre la viabilidad mercadológica de implantar una fábrica de laticíneos en Mozambique – África. Con once provincias, superficie de 801.590 Km², 29 millones de habitantes, el país no posee laticí-

neos importantes y depende de la importación de productos esenciales a la nutrición, como los derivados de la leche. La pesquisa contó con procedimientos de muestreo no probabilístico junto a las personas de las clases A, B, y C de las tres principales ciudades del país, Maputo, Beira y Nampula. Así, los resultados presentados son relativos a la percepción al precio del litro, hábito de compra, estándar de compra, tipo y principales sustitutos utilizados de la leche *longa vida* y, hábitos de compra de los demás derivados, yogurt, queso y mantequilla. Por fin, se exhibe una proyección de demanda agregada para los años de 2018, 2019 y 2020 de los productos. En la conclusión, se aprueba la viabilidad mercadológica del negocio, por la confirmación de la demanda en cantidades sustanciales de los productos.

Palabras-clave: Plan de negocio. Pesquisa de mercado. Fábrica de laticíneos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Elga Lessa de. Entre o discurso solidário e a ação pragmática da cooperação brasileira em Moçambique: os casos dos projetos de implantação da fábrica de medicamentos antirretrovirais e o ProSavana. **Caderno CRH**, Salvador, v. 29, n. 76, p. 53-68, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v29n76/0103-4979-ccrh-29-76-0053.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

ANTÔNIO, Paulo; DUTRA, Karen Estafan. Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão. **Revista eletrônica da faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 4, jan./jun. 2008.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2011.

BELALOKO. **Mozambique**. 2016. Disponível em: <<http://belaloko.com/MZ.html>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

- BRINDER, Marcelo. **Discussão do modelo porteriano através de críticas, teorias dos recursos e o caso da gol.** 2003. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.
- BROUWER, Roland; BRITO, Lídia; MENETE, Zélia. Educação, formação profissional e poder. In: BRITO, Luís et al. (Org). **IESE: desafios para Moçambique** 2010. Maputo: IESE, 2009. Disponível em: <http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE_Des2010.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2015.
- CALDEIRA, Adérito. Governo vai conceder benefícios fiscais para a nova fábrica de cerveja em Moçambique e aumenta incentivos às CDM. **Jornal A Verdade**, Maputo, 14 nov. 2017. Disponível em: <<http://www.verdade.co.mz/tema-de-fundo/35-themadefundo/64010-governo-vai-conceder-beneficios-fiscais-para-nova-fabrica-de-cerveja-em-mocambique-e-aumenta-incentivos-as-cdm>>. Acesso em: 11 maio 2018.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos:** matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHAMBE, Maria Albertina Gomes Chale. **Sistema de produção agrícola do cajú e o modo de vida dos pequenos produtores familiares de Manjacaze.** 2011. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- CLASSE social. 2011. Disponível em: <<http://classe-social.info/>>. Acesso em: 24 set. 2014.
- CLASSE média em Moçambique cresce 250% até 2030 – Standard Bank. 2014. Disponível em: <http://www.sapo.pt/noticias/classe-media-em-mocambique-cresce-250-ate_53f75f8c86ec-66c641001b34>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- DB CITY. **País/superfície.** 2014. Disponível em: <<http://pt.db-city.com/Pa%C3%ADs--Superf%C3%ADcie>>. Acesso em: 28 out. 2014.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- FRANCISCO, António. A relatividade da pobreza absoluta e segurança social em Moçambique. **IESE: boletim de ideias**, Maputo, n. 26, dez. 2009. Disponível em: <http://www.iese.ac.mz/lib/publication/outras/ideias/Ideias_26.pdf>. Acesso em: 19 maio 2018.
- GOOGLE MAPS. **Moçambique.** 2016. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=%3Chttps://www.google.com.br/maps/place/Mo%25C3%25A7ambique/@-22.8119186,30.0087019,5z/data%3D!4m2!3m1!1s0x18d4aceae6fd4ac5:0x12bbbf9ae16a1>>. Acesso em: 4 abr. 2016.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **População total da cidade de Maputo.** 2015a. Disponível em: <http://www.ine.gov.mz/estatisticas/estatisticas-demograficas-e-indicadores-sociais/projeccoes-da-populacao/populacao-projectada-por-districtos-maputo-provincia-2007_2040.xls/view>. Acesso em: 27 maio 2015.
- _____. **População total da cidade da Beira.** 2015b. Disponível em: <http://www.ine.gov.mz/estatisticas/estatisticas-demograficas-e-indicadores-sociais/projeccoes-da-populacao/populacao-projectada-por-districtos-sofala-2007_2040.xls/view>. Acesso em: 27 maio 2015.
- _____. **População total da cidade de Nam-pula.** 2015c. Disponível em: <<http://www.ine.gov.mz/estatisticas/estatisticas-demograficas-e-indicadores-sociais/projeccoes-da-popula>>

- cao/populacao-projectada-por-districtos-nampula-2007_2040.xls/view>. Acesso em: 27 maio 2015.
- _____. **Informação rápida:** população 2017. 2017. Disponível em: <<http://www.ine.gov.mz/>>. Acesso em: 28 jan. 2018.
- JECKEL, José Felipe. **Gestão estratégica de negócios:** um estudo de caso na empresa do TAMBO Laticínios LTDA. 2015. 50 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.
- JERÓNIMO, Margarida Pereira. **Business plan:** uma empresa portuguesa do setor de construção no mercado moçambicano. 2011. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- LOMBARDO, Adriana Milhomem Seixas. **A EMBRAPA e a cooperação técnica internacional para o desenvolvimento na África subsaariana:** o caso do projeto ProSavana. 2015. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- LUSA. **Fábrica da Heineken em Moçambique vai produzir oito milhões de litros anuais.** 2017. Disponível em: <<http://www.dn.pt/lusa/interior/fabrica-da-heineken-em-mocambique-vai-produzir-oito-milhoes-de-litros-anuais-8961897.html>>. Acesso em: 11 maio 2018.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Brookman, 2012.
- MENDES, Viginio de Barros. **O impacto da descoberta de gás natural em Moçambique:** plano de negócios. 2014. 43 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Porto, Porto, 2014.
- MEU SALARIO. **O que ganham os moçambicanos.** 2010. Disponível em: <<http://www.meusalario.org/mocambique/main/campanha-meu-salario/o-custo-de-vida>>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- _____. **Salário mínimo em Moçambique, a partir de 01-05-2014 a 30-04-2015.** 2014. Disponível em: <<http://www.meusalario.org/mocambique/main/salario/salario-minimo>>. Acesso em: 28 out. 2014.
- MOÇAMBIQUE. Ministério da Agricultura. **Plano nacional de investimento do setor agrário:** PNISA 2013-2017. Maputo: MINAG, 2012.
- PINHEIRO, Roberto Meireles. **Pesquisa de mercado.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- POPULATION PYRAMID. **Moçambique.** 2010. Disponível em: <<http://populationpyramid.net/pt/mocambique/>>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. 2. ed. New York: Free Press, 1998a.
- _____. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998b.
- SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia.** 16. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1999.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio.** Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/imagens/Plano%20de%20Neg%C3%B3cio.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2014.
- SHOPRITE. **Mozambique.** 2014. Disponível em: <<http://www.shoprite.co.za/Pages/Mozambique.aspx>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

YORK, Geoffrey. Africa's middle-class boom is real, study shows – and it's gaining speed. **The Globe and Mail**, Johannesburg, 19 Aug. 2014. Disponível em: <<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/african-and-mideast-business/africas-middle-class-boom-is-real-study-shows-and-its-gaining-speed/article20127909/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

ARTIGOS

MODELO PARA ESTUDO DE NEGÓCIOS SOCIAIS À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: METODOLOGIA QUALITATIVA PARA PESQUISAS SOBRE VIVÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DE IMPACTO SOCIAL

RESUMO

O artigo apresenta uma proposta metodológica qualitativa para estudo do construto Negócio Social à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Parte da identificação de uma variedade não consensual de conceitos que envolvem os Negócios Sociais e os estuda pelas lentes da Psicodinâmica do Trabalho, considerando as dimensões de contexto (condições de trabalho, organização do trabalho, relações de trabalho) e de conteúdo (carga psíquica, prazer-sofrimento, estratégias de defesa) dessa teoria. O objetivo do artigo é propor um *framework* metodológico para pesquisas qualitativas em Psicodinâmica do Trabalho, considerando as especificidades dos Negócios Sociais. Apresenta uma proposta de campo baseada na entrevista narrativa, de natureza exploratória, com uso de tópicos-guia centrados na tríade vivências, pensamento, sentimento; utilização de elementos-estímulo como ferramenta projetiva; e a análise dos núcleos de sentido como técnica de análise. O artigo contribui com a área dos métodos qualitativos, ao exemplificar uma espécie de “projeto de artesanato metodológico”, ao mesmo tempo “customizável” e replicável, para pesquisas que consideram a indissociável relação teoria-objeto-método.

Palavras-chave: Negócio Social. Psicodinâmica do Trabalho. Pesquisa Qualitativa.

1 INTRODUÇÃO

As transformações do sistema capitalista de produção e da geopolítica contemporânea que reorganiza, entre outras coisas, as relações entre países centrais e periféricos, trouxeram inúmeras consequências, entre elas o aumento da miséria e da marginalização econômica e social. Assim, um número significativo de indivíduos, deslocados por mudanças conjunturais ou estruturais do mercado formal de trabalho, passou a buscar uma reinserção por meio de experiências econômicas de caráter solidário. Muitas experiências se constituíram com base em concepções e relações de controle dos próprios trabalhadores sobre o processo produtivo,

Diana Maria Goiana Alves
diana_goianamp@hotmail.com
Mestre em Administração pela
Universidade Estadual do Ceará,
UECE - Fortaleza - CE - BR.

Ana Cristina Batista dos Santos
ana.batista@uece.br
Doutora em Administração.
Professora no Programa de Pós-
graduação em Administração da
Universidade Estadual do Ceará,
UECE - Fortaleza - CE - BR.

em experiências autogestionárias (BARFKNECHT; MERLO; NARDI, 2006).

A partir desse cenário contemporâneo, há uma diversidade de projetos econômicos relacionados ao trabalho de indivíduos e organizações que visam à solução de problemas sociais. Novas nomenclaturas emergem qualificando essas práticas, tais como: negócios sociais, economia solidária, empreendimento social, empresa social, negócios inclusivos. Não obstante, esses termos carecem de precisão conceitual, tanto entre pesquisadores como entre os gestores da área (RIBEIRO; TOMAZZONI, 2014).

A terminologia Negócio Social vem ganhando destaque, tanto em nível mundial, quanto em esfera nacional, porém, cercado de imprecisões quanto à similaridade ou diferenciação em relação a concepções mais clássicas como as Organizações não governamentais (ONGs) do chamado terceiro setor. Borzaga, Depedri e Galera (2012, p. 400) explicam que o “termo ‘negócios sociais’ encontra-se imerso entre os conceitos de empresa social e empreendedorismo social, mesmo que o seu sentido esteja considerado mais perto da definição de empresa social.”

Dessa forma, constata-se que as organizações sociais estão inseridas entre os dois extremos: empresas com fins lucrativos (setor 2,0) e organizações sem fins lucrativos (setor 3,0), ou seja, estão inseridas no chamado setor 2,5, o qual busca aliar essas duas concepções (KERLIN, 2006). De forma geral, os negócios sociais são empreendimentos que atuam a partir das diretrizes do mercado e visam à geração de valor econômico e social (COMINI; ROSOLEN; TISCOSKI, 2014).

Verifica-se, então, que existe, no contexto socioeconômico mais amplo, ou supra organizacional, uma relação entre as empresas tradicionais que visam ao lucro e são voltadas para o mercado, e as organizações sociais que têm seu foco na transformação social, a partir de uma perspectiva que une a busca da geração de valor econômico com a finalidade de impacto social (BERGER; BLUEGERMAN, 2010; BURKE, 2003).

Diante desse amálgama laboral, percebe-se que, na contemporaneidade, há uma emergência de novos contextos de trabalho, que revolucionam as bases tradicionais da histórica relação homem-trabalho. Essa relação tende a produzir modificações e ajustes de acordo com os cenários mutantes, tendo como característica historicamente importante a mediação das organizações. Considerando que os Negócios Sociais são um tipo organizacional novo, propõe-se a estudá-los a partir de uma lente que considera a relação homem-organização-trabalho como fundamental. Dessa forma, elege-se a Psicodinâmica do Trabalho, por ser uma teoria que estuda esse tipo de contexto, mostrando-se pertinente para estudar esse objeto contemporâneo (ASSIS; MACEDO, 2008; MARTINS; MENDES, 2012).

Desse modo, a pesquisa objetiva propor um modelo metodológico para pesquisas qualitativas sobre o trabalho em Negócios Sociais, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Busca-se, com a pesquisa, abordar a imprecisão conceitual que reverbera no campo, na contemporaneidade, e, principalmente, suprir a lacuna de estudos que investiguem empreendimentos de cunho social a partir de uma corrente teórica cujas análises frequentemente estão direcionadas às organizações privadas, com feições do taylorismo clássico ou do neotaylorismo (BERNARDO, 2009), caracterizadas pela cisão capital/trabalho, pela pouca autonomia do trabalhador quanto ao processo de trabalho e/ou decisões estratégicas e destino do trabalho, aspectos frequentemente apresentados como favoráveis ao adoecimento do trabalhador (DEJOURS, 1992, 1996, 2007; MENDES, 1995, 2007). Assim, questiona-se: Quando o setor 2,5 faz um amálgama de negócio privado com organização social, a Psicodinâmica do Trabalho se caracterizará de novas maneiras?

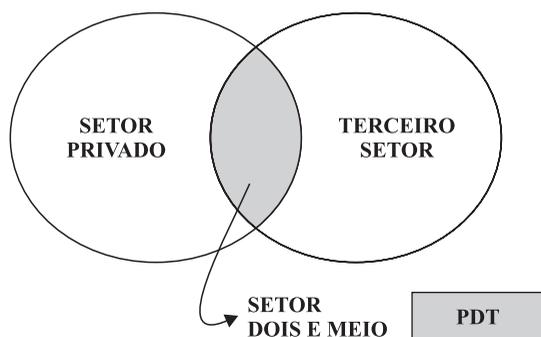


Figura 1 - PDT no Setor Dois e Meio
Fonte: elaborada pelas autoras.

Além desta introdução, na seção dois, faz-se a revisão de literatura do objeto negócio social e da lente analítica: psicodinâmica do trabalho (PDT). A parte três apresenta a metodologia, seguida da análise dos resultados, na quarta parte. As considerações finais integram a quinta e última parte.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção aborda dois construtos: negócio social e psicodinâmica do trabalho, que têm sido recentemente estudados no campo da Administração. Na área da administração, no Brasil, ainda são incipientes os estudos sobre PDT, sendo registrado, em um período de cinco anos (2010 a 2014), uma média anual de cinco artigos (SANTOS; MELLO NETO, 2016).

2.1 DA INOVAÇÃO SOCIAL AO NEGÓCIO SOCIAL

O surgimento da perspectiva da Inovação Social ampara a realidade social como estímulo para o desenvolvimento de abordagens alternativas, já que tanto as estruturas empresariais quanto as governamentais não conseguem responder eficazmente às mazelas da população. A Inovação Social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana, com o intuito de firmar uma resposta nova e socialmente reconhecida, que resulte em mudança social (BIGNETTI, 2011).

Dessa forma, este estudo se propõe a tra-

balhar com a concepção do social no campo da inovação, a partir da compreensão do tema no que se refere a atividades e serviços inovadores que são motivados pela meta de um encontro com a necessidade social e que se difunde predominantemente entre as organizações que têm como primeiro propósito o social (COSTA et al., 2014).

A definição do tema não é tão conhecida se comparada com a vasta literatura existente sobre a inovação tomada em seu sentido mais amplo. Desde os primeiros conceitos estabelecidos em 1970 por pioneiros no estudo, como James B. Taylor e Dennis Gabor (CLOUTIER, 2003), a Inovação Social tem passado por várias formulações. Então, verifica-se que a terminologia se difundiu, dando espaço a uma variedade de atores sociais, como instituições, empresas, organizações sociais e, acima de tudo, redes colaborativas. Elas não envolvem necessariamente o uso de tecnologias avançadas, mas certamente a tecnologia tem permitido a aceleração do ritmo da mudança no setor social (BUSSACOS, 2013).

Percebe-se no real que existem tipos de organizações sociais que executam e põem em prática as ferramentas que são abordadas pelas Inovações Sociais. Assim, reverberam as diversas tipologias, tanto concorrentes, quanto convergentes: empreendedorismo social, inovação social, organização de economia solidária e negócio inclusivo. Cada uma dessas terminologias apresenta seu marco histórico e sua posição frente aos aspectos econômicos e sociais. Especificamente o Negócio Social é um tema recente, o qual se forma a partir de dois termos que marcam a diferença entre o negócio tradicional e as iniciativas sociais. Enquanto o primeiro guarda relação com o retorno financeiro, o segundo visa ao impacto social positivo (BECCHETTI; SOLFERINO, 2005).

A fusão entre o econômico e o social resulta em uma economia híbrida, com organizações que combinam características de empresas sem fins lucrativos (voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social) com características de empresas comerciais

(autointeresse, orientação para o mercado e foco na criação de valor econômico). Para se manterem no mercado, investem em inovação, buscando autonomia, autossuficiência e flexibilidade organizacional para atender às necessidades da comunidade a que servem, embora a utilização de ferramentas de gestão em áreas não empresariais costume gerar discussões e divergências (BERGER; BLUEGERMAN, 2010; BURKE, 2003).

Nota-se então, um cenário de dúvidas e incertezas quanto à real definição que verse sobre os Negócios Sociais; com isso, é possível citar os diversos esforços que buscam por modelos explicativos e analíticos para o tema (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006). Apesar das distintas abordagens teóricas e dos esforços já realizados, observa-se, também, que há poucos estudos com exemplos empíricos e, em particular, pesquisas que investiguem a maneira pela qual essas organizações são administradas e geridas (KERLIN, 2006; SUD; VANSANDT; BAUGOUS, 2009; SWANSON; ZHANG, 2011).

2.2 PDT COMO LENTE TEÓRICA

O trabalho já assumiu diversos sentidos no decorrer dos anos. As relações senhor/escravo, na Antiguidade; suserano/vassalo, na Idade Média; e patrão/empregado na Modernidade, expressam diferentes concepções e formas de organizá-lo (ANJOS, 2013). Nas concepções modernas, no contexto de trabalho pós-revolução industrial, destacam-se os modelos taylorista, fordista e toyotista de organização do trabalho, os quais representam fortes influências, de acordo com suas peculiaridades, sobre a relação homem-trabalho (ANTUNES, 2001; GONÇALVES, 2004).

No cenário atual, nota-se a convivência entre os modelos taylorista-fordista e os de reestruturação flexível. Tal junção, por vezes, se caracteriza como um modelo “Frankstein”, segundo o qual, desde a perspectiva da PDT, convivem as antigas agressões à saúde derivados

dos precários e insalubres ambientes de trabalho, com as novas formas de sofrimento atreladas às exigências inerentes ao capitalismo contemporâneo. A partir dessa nova conjuntura, surgem organizações que assumem como pauta aspectos sociais, enfatizam o bem-estar individual e da coletividade, por meio da criação de valor social (HERRERA, 2013; MERLO, 2000), de onde se torna pertinente investigar como se manifesta a PDT nesses novos empreendimentos, pautados em princípios colaborativos.

As pesquisas iniciais sobre a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) foram originadas na França por Dejours (1992), e difundidas, também no Brasil, como lente analítica presente nos campos da Psicologia, Sociologia, Medicina, Engenharia, e Administração, com estudos focados na relação homem-trabalho, em especial no construto contexto de trabalho (MENDES, 1995).

Desde a obra seminal de Dejours (1992), *A Loucura do Trabalho*, a PDT busca compreender o binômio homem-trabalho, com base nas três dimensões contextuais, consideradas estruturantes, na medida em que intervêm na relação entre a estrutura psíquica e o contexto de trabalho:

- a) as condições de trabalho;
- b) a organização do trabalho e;
- c) as relações de trabalho.

Normalmente, essas dimensões de contexto constituem o cenário das vivências individuais dos trabalhadores, a partir do qual as dimensões de conteúdo da PDT se manifestam: prazer-sofrimento, estratégias defensivas, carga psíquica, entre outras, as quais se desvelam como singulares, na medida em que cada sujeito é único em sua história, desejos e necessidades (DEJOURS, 1992, 2008, 2012a, 2012b; MENDES, 2007; SOUSA; SANTOS, 2012).

A dimensão da condição de trabalho enfatiza aspectos que contemplam o ambiente físico, químico e biológico, destacando questões de higiene e segurança. A organização do trabalho abrange a divisão das tarefas e dos homens no mundo do trabalho, estabelecendo o prescrito e os meios de controle (fiscalização,

hierarquia, procedimentos, relações de poder). Já as relações de trabalho ressaltam os laços humanos e sociais criados a partir da organização do trabalho entre chefias, subordinados, pares, clientes, fornecedores, e demais indivíduos que estejam inseridos no *locus* do trabalho (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

O par prazer-sofrimento desvela-se como um construto dialético, uma vez que o trabalho pode ser compreendido como lugar de vivências de prazer e sofrimento. As estratégias de defesa são o modo com o qual os trabalhadores enfrentam o sofrimento modificando a organização do trabalho. Elas funcionam de forma que o equilíbrio não seja rompido, podendo ser individuais ou coletivas (MORAES, 2013; MORRONE, 2001). A elevação da carga psíquica provém de um possível conflito entre o trabalho prescrito e o trabalho real, gerando uma pressão interna. O aumento da carga psíquica é proporcional à diminuição da liberdade nas decisões e organização do próprio trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

3 METODOLOGIA

O estudo piloto que embasa essa proposta metodológica foi desenvolvido segundo a abordagem qualitativa, em que os pesquisadores estudam os fenômenos em seu *setting* natural, tentando dar sentido ou interpretar nos termos das significações que as pessoas trazem para estes (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Como forma de validar o framework metodológico-qualitativo, realizou-se uma entrevista como técnica de coleta, a qual possibilita ao investigador obter informações pela fala dos atores sociais. Realizou-se uma entrevista semiestruturada com:

- a) uso de elemento estímulo;¹
- b) evocação de narrativas sobre a história da Rede Alfa e as vivências laborais no contexto da rede, utilizando-se elementos de história de vida, técnica pela qual se busca evocar situações vividas, incluindo as definições feitas pelas pessoas, grupos ou organizações (MINAYO et al., 2002).

O campo de pesquisa como recorte espacial feito pelo pesquisador assume um papel representativo de uma realidade empírica a ser estudada a partir da fundamentação teórica que originou o objeto (MINAYO, 2013). Optou-se por compreender a realidade dos negócios sociais a partir das experiências da Rede Alfa, rede de comercialização solidária de produtos agrícolas, localizada em um estado do Nordeste brasileiro há mais de 17 anos. A Rede Alfa foi selecionada a partir de consulta realizada no *site* do Projeto Brasil 27, projeto que divulga dados de 27 negócios sociais espalhados por todo o Brasil, um em cada unidade da federação (SERCONEK; VITORIANO, 1998). A entrevista foi realizada com três colaboradoras da Rede (T, 43 anos, atua na coordenação geral; F, 39 anos, atua como apoio e articuladora; D, 22 anos, atua como articuladora), na sede da Rede Alfa.

A técnica de análise utilizada foi a análise dos núcleos de sentido (ANS), proposta por Mendes (2007) no âmbito das pesquisas qualitativas em PDT.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda um modelo metodológico para pesquisas qualitativas sobre a PDT no contexto de NS, a partir de um estudo piloto aplicado no campo de pesquisa proposto.

4.1 POR UM FRAMEWORK METODOLÓGICO QUALITATIVO SOBRE O TRABALHO EM NEGÓCIOS SOCIAIS À LUZ DA PDT

A abordagem qualitativa refere-se à profundidade e à abrangência, ou seja, ao “valor” das manifestações que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes. Diante disso, a construção de um *framework* metodológico é possível conforme as especificidades de cada contexto de pesquisa. Este é o caso aqui proposto para estudos sobre o trabalho em negócios sociais à luz da PDT.

Para o plano de coleta de dados, propõe-se a entrevista, por considerar esta técnica como um momento em que o cientista social introduz um mapeamento e compreensão da vida dos respondentes. Este procedimento metodológico fornece os dados básicos para o desenvolvimento e o entendimento das relações entre os atores sociais e sua situação em contextos específicos (GASKELL, 2002). Para Mendes (2007), a entrevista é considerada uma técnica para a coleta de dados, centrada na relação pesquisador-pesquisado e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, evidenciados na organização do trabalho, nas vivências do prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento.

Uma importante fonte de recolha de informações se dá por meio de uma forma específica de entrevista, em que toda a experiência humana pode ser apresentada mediante uma narrativa, já que, desde sempre, o homem encontrou maneiras de contar história, de falar da vida (BAUER; GASKELL, 2004). Assim, neste método, os sujeitos são impelidos e motivados a recuperar elementos de suas histórias pessoais e sociais, de modo a interpretá-las em uma maneira singular, a partir das concepções, vivências e da Psicodinâmica do Trabalho no contexto de Negócios Sociais.

A entrevista narrativa em profundidade é indicada como técnica para escuta sobre vivências laborais que se dão na relação homem/mundo do trabalho. Neste campo, tal relação se objetiva entre um sujeito de pesquisa, que pode ser um trabalhador formal ou voluntário, e o seu espaço de vivências laborais imediato e mediato:

- a) o contexto imediato da organização com finalidade de impacto social;
- b) a comunidade beneficiada, enquanto contexto mediato;
- c) a sociedade em sentido último.

Na primeira parte da entrevista, de natureza exploratória, sugere-se a evocação de história oral/história de vida, com foco espa-

ço-temporal na história da organização pesquisada e na história de trabalho do entrevistado, naquele contexto, usando “apelos” do tipo:

- a) “eu queria te convidar a voltar no túnel do tempo, e que me contasse o que você conhece da história de Alfa”;
- b) “me conte agora a sua história em Alfa”.

O instrumento de pesquisa propõe a construção de um roteiro de entrevista sob o formato de tópico-guia recurso este que funciona como um “lembrete para o entrevistador, como uma salvaguarda quando der um ‘branco’ no meio de uma entrevista, um sinal de que há uma agenda a ser seguida” (GASKELL, 2002, p. 66). Como também auxilia na construção de um esquema preliminar para a análise das transcrições.

Com o foco mantido na relação homem-mundo, sugere-se, à luz da PDT, os seguintes tópicos-guia:

- a) vivências (em relação às condições de trabalho, organização do trabalho, relações de trabalho);
- b) o que pensa sobre as vivências (conteúdo lógico do discurso);
- c) o que sente em relação às vivências (conteúdo afetivo e psicológico do discurso).

Esta tríade metodológica tem a finalidade de resgatar narrativas que possam embasar o objeto da pesquisa diante dos questionamentos propostos aliados à temática abordada e aos objetivos apresentados.

Para a segunda parte da entrevista, sugere-se o uso do elemento-estímulo como um método incentivador e norteador da fala, que tem como objetivo facilitar o andamento da entrevista. O recurso é colocado numa situação de fala livre que, é, ao mesmo tempo, amplo e focado. Amplo, por dar liberdade ao entrevistado de recorrer a conteúdos diversos para falar sobre o mesmo. Focado, por funcionar como fio condutor temático da entrevista (BATISTA-DOS-SANTOS, 2013).

Três elementos-estímulo são propostos na tentativa de elucidar a imprecisão concei-

tual que circunda o construto NS, os quais devem ser apresentados ao entrevistado em estilo cartaz, ao mesmo tempo, para que ele escolha qual termo melhor representa a organização em que trabalha e, a partir da escolha, elabore uma narrativa sobre o mesmo. Em seguida, deve-se solicitar uma narrativa livre sobre os demais construtos, trabalhando-se assim a construção conceitual de NS por similitude e diferenciação em relação a outros termos frequentes na literatura da área. Os três elementos-estímulo sugeridos são: [ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA], [EMPREENHIMENTO SOCIAL] [NEGÓCIO SOCIAL].

de acordo com os temas característicos de um núcleo de sentido, como também as definições que dão uma maior fundamentação às interpretações. Desse modo, a técnica viabilizará a categorização dos núcleos de sentido que serão agrupados em temas. Outra questão levantada por Mendes revela a dificuldade da nomeação e definição dos núcleos de sentido, “o nome e definição devem ser criados de acordo com os conteúdos verbalizados. Às vezes, o nome da categoria é a fala do sujeito” (MENDES, 2007, p. 73). Assim, a nomeação e definição dos núcleos de sentido comprovam que a estratégia metodológica foi realmente aplicada.

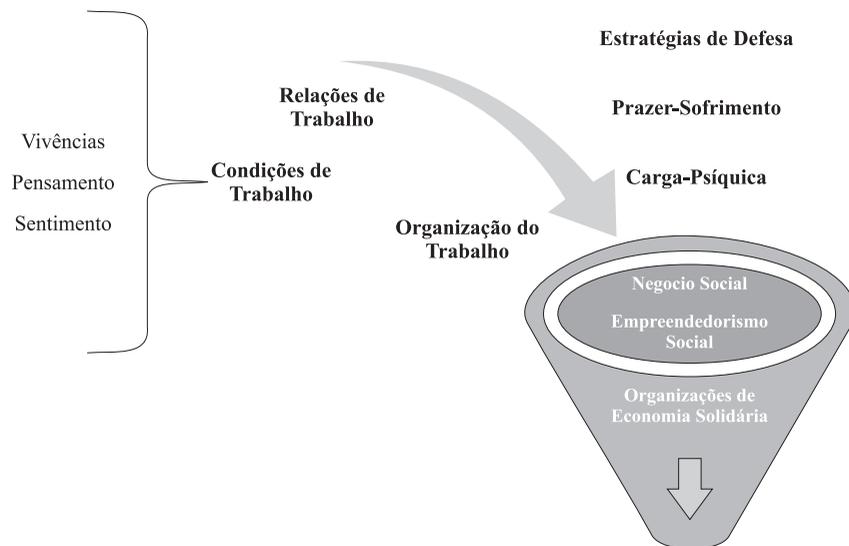


Figura 2 - sintetiza graficamente a proposta de coleta de campo
Fonte: elaborada pelas autoras.

Como técnica de análise alinhada à PDT, propõe-se o uso da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), proposta por Mendes (2007) no âmbito das pesquisas qualitativas em PDT. Esse método consiste em uma adaptação da autora a partir da técnica de análise de conteúdo desenvolvida originalmente por Bardin (2011).

De acordo com Mendes (2007, p. 72), “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso.” A autora complementa ainda que o método tem o objetivo de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto,

No que concerne à delimitação do corpus empírico, sugere-se uma amostragem de casos múltiplos (PIRES, 2008) – ou micro comunidades sociais – objetivando, assim, investigar de que forma a Psicodinâmica do Trabalho, caracterizada por Dejours (1992), é vivenciada pelos indivíduos investigados. Entre os multicaseos, a amostra proposta é por contraste-aprofundamento que consiste no “estudo coletivo de casos”, ou seja, situa-se em uma zona de intercessores entre o caso único e os múltiplos, “são um pouco como estudos de caso único, realizados de modo a se complementar ou a estabelecer uma comparação.” (PIRES, 2008, p. 202). Des-

se modo, sugere-se escolher com atenção a variedade dos casos de estudo, de forma a eleger aqueles que fornecem uma melhor compreensão acerca das organizações de cunho social na perspectiva do Setor 2.5.

Propõe-se que a quantidade de entrevistados seja determinada por cada caso (acontecimento) separadamente, ou seja, aos dados verticais (análise em profundidade), e não aos dados horizontais (acumulação de casos), sendo, assim, semelhante ao que é empregado no estudo de caso único. Para pôr fim à coleta de dados, sugere-se o uso do critério da saturação empírica em sua função operacional: “ela nos diz quando parar a coleta vertical sugerindo que ‘se fez o giro’ do caso concreto (all-around study).” (PIRES, 2008, p. 203).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura dá indícios de que a terminologia Negócio Social está imersa em uma pluralidade de termos e é imprecisa conceitualmente, o que dificulta o avanço de estudos sobre esse construto. Além disso, pressupõe-se ser um tipo organizacional com peculiaridades ainda não investigadas no tocante à relação homem-trabalho à luz da corrente teórica da Psicodinâmica do Trabalho. Diante disso, o trabalho apresentou tanto uma agenda de pesquisa interdisciplinar quanto um *framework* metodológico para suprir potenciais estudos nessa linha de investigação.

Como proposta teórica, lança-se a PDT como lente analítica para compreender as múltiplas facetas do mundo do trabalho contemporâneo e investigar aspectos específicos das vivências de trabalho que se desenrolam nesses novos contextos laborais.

O estudo apresentou limitações e dificuldades em relação à escassez na literatura e por pesquisar empiricamente apenas uma organização social. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do campo empírico de modo a selecionar não apenas Negócios Sociais, mas também Organizações de Economia Solidária e ONGS que tragam aspectos mais tradicionais, à

luz da Psicodinâmica do Trabalho, alinhado ao campo prático da administração.

No que concerne ao método, sugere-se um *framework* metodológico para pesquisas qualitativas em PDT, considerando as singularidades do objeto. Assim, propõe-se um estudo embasado: na entrevista narrativa, de natureza exploratória; com um roteiro de entrevista sob o formato de tópico-guia; com uso de elemento-estímulo como ferramenta projetiva; e a ANS como técnica de análise dos dados.

Espera-se, finalmente, que o artigo contribua na área dos métodos qualitativos, com a exemplificação sobre a possibilidade de um “artesanato metodológico”, “customizável”, ao mesmo tempo que replicável, para pesquisas que considerem a indissociável relação entre teoria-objeto-método.

MODEL FOR A SOCIAL BUSINESS STUDY IN THE LIGHT OF WORK PSYCHODYNAMICS: QUALITATIVE METHODOLOGY FOR RESEARCH ON EXPERIENCES IN SOCIAL IMPACT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The study deals with Social Business (NS) construct in the light of Work Psychodynamics (PDT), with a qualitative methodological proposal. Part of the identification of a non-consensual variety of concepts involving NS and studying them through PDT lenses, considering context dimensions (working conditions, work organization, work relations) and content (psychic load, pleasure-suffering, strategies of defense) of this theory. It aims to propose a methodological framework for qualitative research in PDT, considering the specificities of NS. It presents a field proposal based on the narrative interview, of an exploratory nature, with use of guiding topics centered on the triad experiences, thought, feeling, use of stimulus elements as a projective tool and the analysis of sense nuclei as an analysis technique. The text contributes to the area of qualitative me-

thods by exemplifying a kind of “methodological craft project”, at the same time “adaptable” and replicable, for research that considers the inseparable theory-object-method relationship.

Keywords: Social Business. Psychodynamics of Work. Qualitative Research.

MODELO PARA EL ESTUDIO DE NEGOCIOS SOCIALES A LA LUZ DE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO: METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA INVESTIGACIONES SOBRE VIVENCIAS EN ORGANIZACIONES DE IMPACTO SOCIAL

RESUMEN

El estudio aborda el constructo Negocio Social (NS) a la luz de la Psicodinámica del Trabajo (PDT), a través de una propuesta metodológica cualitativa. Una parte de la identificación de una variedad no consensuada de conceptos que involucra los NS y los estudia por las lentes de la PDT, considerando dimensiones de contexto (condiciones de trabajo, organización del trabajo, relaciones de trabajo) y de contenido (carga psíquica, placer-sufrimiento, estrategias de defensa) de esa teoría. El objetivo de este trabajo es proponer una estructura metodológica para investigaciones cualitativas en PDT, considerando las especificidades de los NS. Presenta una propuesta de campo basada en la entrevista narrativa, de naturaleza exploratoria, con el uso de tópicos guía centrados en la tríada vivencias, pensamiento, sentimiento, el uso de elementos-estímulo como herramienta proyectiva, y el análisis de los núcleos de sentido como técnica de análisis. El texto contribuye con el área de los métodos cualitativos, al ejemplificar una especie de “proyecto de artesanía metodológica”, al mismo tiempo “adaptable” y replicable, para investigaciones que consideran la indisoluble relación teoría-objeto-método.

Palabras-clave: Negocio Social. Psicodinámica del Trabajo. Búsqueda Cualitativa.

¹ Para Santos (2013), o elemento-estímulo é uma forma de motivar a fala dos atores sociais sobre um tema. Colocado em uma situação de fala livre, é, ao mesmo tempo, amplo e focado. Amplo, por dar liberdade ao entrevistado de recorrer a conteúdos diversos para falar sobre o mesmo: sociológicos, políticos, psicológicos, experienciais etc. Focado, por funcionar como fio condutor temático da entrevista. Nesta pesquisa, foi apresentado às entrevistadas o termo NEGÓCIO SOCIAL, ao estilo cartaz, no início da entrevista, para que falassem livremente sobre ele.

REFERÊNCIAS

ANJOS, F. B. Organização do Trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 267-274.

ANTUNES, R. **A questão do emprego no contexto da reestruturação do trabalho no final do século XX: globalização, trabalho e desemprego**. Belo Horizonte: Editora com Arte, 2001.

ASSIS, D.; MACEDO, K. Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. **Revista Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 117-124, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARFKNECHT, K.; MERLO, Á. R. C.; NARDI, H. C. Saúde mental e economia solidária: Análise das relações de trabalho em uma Cooperativa de confecção de porto alegre. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 2, p. 54-61, maio/ago. 2006.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. 2013. 97 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BECCHETTI, L.; SOLFERINO, N. The dynamics of ethical product differentiation and the habit formation of socially responsible consumers. **AICCON Working Papers**, Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit, Bologna, n. 8, febr. 2005.
- BERGER, G.; BLUEGERMAN, L. Empresas sociales y negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negócios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network. Bogotá: Banco Interamericano de desarrollo, 2010.
- BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, RS, v. 47, p. 3-14, 2011.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, jul./ago./set. 2012.
- BURKE, P. **Hibridismo cultural**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.
- BUSSACOS, H. **Inovação Social por Henrique Bussacos**. 2013. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/2013/inovacao-social-henrique-bussacos>>. Acesso em: 1 jun. 2017.
- CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** 2003. Crises, ET0314. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca>. Acesso em: 18 maio 2017.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.
- COMINI, G. M.; ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3 n. 1, p. 85-105, jan./abr. 2014.
- COSTA, J. S. et al. Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: o caso do Projeto Mandalla no Ceará. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 6, n. 1, p. 11-18, jan./mar. 2014.
- DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 150-173.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Tra-**

- balho. Brasília: Paralelo 15, 2008.
- DEJOURS, C. **Trabalho vivo: sexualidade e trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2012a. Tomo I.
- DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012b. Tomo II.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 90-113.
- GONÇALVES, A. F. M. **Flexibilização trabalhista**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.
- HERRERA, C. B. **Negócio Social: um caso de estudo da Empresa Mídia.Com.net em Aquiraz, Ceará- 2013**. 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2013.
- KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247-263, 2006.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, v. 44, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MARTINS, S. R.; MENDES, A.M. Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 171-184, maio/ago. 2012.
- MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem- trabalho: as contribuições de Cristophe Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissional**, Brasília v. 15, n. 1/3, p. 34-38, 1995.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MERLO, A. R. C. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: JERUSALINKY, A.; MERLO, A. C.; GIONGO, A. L. **O valor simbólico do trabalho: e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000. p. 271-278.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 2002. v. 21.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- MORAES, R. D. Estratégias defensivas. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 153- 157.
- MORRONE, C. F. **“Só para não ficar desempregado”- resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- RIBEIRO, D. S.; TOMAZZONI, E. L. Contribuições de projetos privados para a garantia do direito ao lazer por meio de negócios sociais e do empreendedorismo social. **ABET**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 64-71, maio/ago. 2014.
- SANTOS, A. C. B. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. 2013. 294 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

SANTOS, R. H.; MELLO NETO, G. A. R. Estudo bibliométrico da publicação nacional na área de administração sobre sofrimento e psicodinâmica do trabalho. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicada**, Garibaldi, RS, v. 11, n. 2. p. 59-83, 2016.

SERCONEK, F.; VITORIANO, P. H. **Projeto Brasil 27**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.projetoBrasil27.com.br/>>. Acesso em: 5 dez. 2016.

SOUSA, J. C.; SANTOS, A. C. B. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e flexível. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2012.

SUD, M.; VANSANDT, C. V.; BAUGOUS, A. M. Social entrepreneurship: the role of institutions. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 201-216, 2009.

SWANSON, L. A.; ZHANG, D. D. Complexity Theory And The Social Entrepreneurship Zone. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 13, n. 3, p. 39-56, 2011.

ARTIGOS

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NAS
DECISÕES DE COMPRAS

RESUMO

O presente estudo analisou a influência das redes sociais sobre o comportamento de consumidores no processo de compra. Apresentou caráter descritivo, com abordagem quantitativa, usando como instrumento de coleta de dados um questionário on-line validado por Nóbrega (2014), aplicado com 346 residentes de cidades nordestinas de médio porte. Utilizou-se a estatística descritiva e a técnica ANOVA. Os resultados apontaram que há diferenças com relação ao gênero e à faixa etária no que diz respeito ao consumo nas redes sociais. Concluiu-se que as redes sociais têm poder de influência relevante no comportamento dos consumidores, sendo uma importante via de comunicação e interação.

Palavras-chave: Redes sociais. Decisão de compra. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

O uso da Internet, nos últimos anos, caracterizou-se pelo crescimento da participação e da interação dos indivíduos, facilitando a expressão, a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos e experiências (BILGIHAN; PENG; KANDAMPULLY, 2014). Tornou-se também parte integrante da interação entre pessoas e organizações, permitindo-lhes se comunicar sem restrições de tempo e lugar (YAVUZ; TOKER, 2014).

A Internet trouxe o desaparecimento de obstáculos antes encontrados que bloqueavam compartilhamentos e trocas de informações. Por meio das mídias sociais, hoje as pessoas vivem em um sistema ampliado que lhes permite compartilhar pensamentos, ideias e experiências as quais podem induzi-las a novas maneiras de produzir e consumir. A realidade concreta se confunde com a virtual. No mercado virtual, o uso ultrapassa a metade da população mundial, o que representa 4,021 bilhões de usuários da Internet com 3,2 bilhões nas redes sociais, de acordo com a *Digital* (WEARESOCIAL, 2018). Portanto, tem-se um amplo mercado a explorar por meio das interações digitais.

O crescimento do uso das redes afetou sobremaneira o comportamento do consumidor na internet e, à medida que os indivíduos passam mais tempo nas mídias sociais, mais suas decisões

Juliana Carvalho de Sousa

juli.cs1009@gmail.com

*Doutoranda em Administração
pela Universidade Potiguar, UnP
- RN - BR.*

Pablo Marlon Medeiros da Silva

pablo_marlon17@hotmail.com

*Doutorando em Administração
pela Universidade Potiguar, UnP
- RN - BR.*

Francisco Roberto Pinto

roberto.pinto@uece.br

*Pós-doutor em Administração.
Professor no Programa de Pós-
graduação em Administração da
Universidade Estadual do Ceará,
UECE - Fortaleza - CE - BR.*

Anderson Lopes Nascimento

adm.anderson@hotmail.com

*Doutorando em Administração
pela Universidade da Amazônia,
UNAMA, AM - BR.*

Livia Nascimento Rabelo

lih_nascimento14@hotmail.com

*Bacharel em Administração pela
Universidade Federal Rural do
Semi-Árido, UFERSA, RN, BR.*

de compra se tornam altamente influenciadas pelas interações com outros usuários e empresas (SONG; YOO, 2016). Prova disso é que a pesquisa Conversion Consumidor Digital, de 2017, realizada com 697 pessoas em todo o Brasil revelou que 93% dos brasileiros conectados já realizaram compras pela internet, tendo as plataformas Facebook (97%) e o Instagram (70%) como as mais acessadas e influenciadoras por suas demandas de compra. O perfil de consumo neste estudo mostrou que as mulheres dominam em percentual de aquisições (52%); o Sudeste se destaca como a região que mais consome produtos virtualmente, 68% dos consumidores têm entre 25 e 49 anos, e as classes C, D e E representam 73% dos consumidores.

Só a plataforma *Facebook* chegou, em 2017, à marca de 2 bilhões de pessoas em todo o mundo. O grande avanço das redes sociais evidencia sua relevância na vida das pessoas, seja no âmbito privado ou empresarial; por isso, a investigação sobre a mídia social se tornou multidisciplinar (ZAUNER; KOLLER; FINK, 2012). Com base nisso, dá-se o alcance adquirido pelas redes, podendo servir como plataformas de contato com os consumidores (TOMAS; MESCH-GRAHW; ALCANTARA, 2012).

Para Abbade, Flora e Noro (2014), as redes sociais também propuseram aos usuários novas formas de interagir e expressar opiniões. As comunidades virtuais funcionam como repositório de opiniões e troca de experiências, dada a facilidade de manuseio das ferramentas. Dessa forma, muitos consumidores estão atrelando suas decisões de compra às informações colhidas nas redes sociais. Volgarin et al. (2013) salienta que é importante fazer um bom uso desse espaço, como fator primordial para manter a presença ativa na mente e nas preferências dos consumidores. Com base nisso, observa-se quão grande é a necessidade de dar atenção aos usuários e a possíveis consumidores provenientes das redes sociais.

Abbate, Flora e Noro (2014) destacam que foi realizado um estudo com 4,6 mil pessoas no Brasil, Oriente Médio, Alemanha, Reino Unido e nos Estados Unidos, revelando que

56% dos indivíduos abordados admitiram seguir sugestões da rede em suas decisões de consumo. Outro dado revela que 40% destes estão dispostos a aceitar recomendações advindas de pessoas desconhecidas. Números como esses revelam a grande propensão que os indivíduos sentem no sentido de confiar nas redes sociais.

Diante desse contexto, este artigo tem como base responder à seguinte questão da pesquisa: Qual a influência das redes sociais nas decisões de compra dos consumidores? O objetivo geral deste estudo, portanto, é analisar a influência das redes sociais nas decisões de compra dos consumidores.

A importância deste estudo se dá pela relevância que as redes sociais trouxeram para mudar os paradigmas das estratégias de marketing utilizadas pelas organizações. Assim, esta pesquisa visa contribuir empiricamente, trazendo resultados que auxiliem as empresas a incorporar as plataformas sociais em suas ferramentas de marketing, reduzir seus custos, expandir suas marcas e participação no mercado, fortalecer relações com clientes, entre outros benefícios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS REDES SOCIAIS

As redes sociais conquistaram, ao longo dos últimos anos, um espaço fiel na vida das pessoas, atendendo aos mais diferenciados assuntos e gostos (ROCHA; ALVES, 2010) e têm contribuído para o aumento do número de contatos entre usuários que compartilham interesses comuns e para a criação de comunidades on-line e redes sociais digitais. De acordo com Romero, Constantinides e Alarcon-del-amo (2001), ter uma ou várias contas em redes sociais tornou-se uma das atividades mais populares da Internet e de crescimento mais rápido. Para eles, esse crescimento tem tido grande importância para indivíduos e empresas, que reconhecem cada vez mais o papel potencial das redes on-line como instrumentos de marketing e também como ferramenta que permite obser-

var e analisar o comportamento dos usuários.

Boyd e Ellison (2007) definem redes sociais como serviços baseados na *web* que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, articular uma lista de outros usuários com quem eles compartilham uma conexão, e ver e navegar por meio de sua lista de conexões e daqueles criados por outras pessoas dentro do sistema. Recuero (2009, p. 25) entende que “rede social é gente, é interação, é troca social. É um grupo de pessoas, compreendido através de uma metáfora de estrutura, a estrutura de rede.” Outra definição mais recente é dada por Kwon e Wen (2010, p. 4) que afirmam que as redes sociais são “sites que permitem a construção de relacionamentos on-line entre as pessoas por meio da coleta de informações úteis e do compartilhamento com outras pessoas. Além disso, eles podem criar grupos que permitem interação entre os usuários com interesses semelhantes.”

De acordo com Yavuz e Toker (2014), as redes *on-line* são organizadas em torno de identidades e reputações. Um perfil criado dentro de páginas nessas redes tem por objetivo apresentar informações pessoais (nome, fotografias, ações, interações e o paradeiro) e talvez, mais importante, uma demonstração pública de ligações que servem de sinais de identidade e reputação. A partir das perspectivas de pesquisa de *marketing* e comportamento do consumidor, embora não necessariamente, as atividades das redes sociais estão intimamente relacionadas com o consumo (YAVUZ; TOKER, 2014).

O uso do *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Snap* são plataformas virtuais apropriadas para os pares interagirem com os demais amigos ou desconhecidos, por meio do perfil ou de mensagens instantâneas, com o intuito de construir laços e/ou relacionamentos, tendendo ainda a ser utilizado para vendas virtuais (DIJCK, 2013). Visando captar o mercado crescente dos usuários das redes sociais, as empresas estão potencializando o uso de ações de *Marketing Digital*, objetivando atrair a atenção do consumidor, conquistar novos clientes, fidelizar os atuais, divulgar produtos, segmen-

tar o mercado, criar publicidade e atividades promocionais, e melhorar sua rede de relacionamentos. Entre essas ações, destacam-se as que se aproveitam das novas mídias sociais, como *Facebook*, *Twitter*, *blogs*, *Instagram* e outros (MEDEIROS et al., 2014; WANG; SEGEV; LIU, 2015).

Esse crescimento tem tido grande importância para indivíduos e empresas, que reconhecem cada vez mais o papel potencial das redes *on-line* como instrumentos de *marketing* e também como ferramenta que permite observar e analisar o comportamento dos usuários (BALOUCHI et al., 2017). O *know-how* transmitido pelas redes sociais transforma as pessoas comuns em capacitadas para o consumo efetivo. Esse fato ocorre devido às informações disponibilizadas pela rede virtual aos usuários sobre as empresas que oferecem produtos, preço, entrega e marca (DIXIT; PRAKASH, 2018).

Atualmente, os dados demográficos vêm mostrando o envelhecimento da população brasileira e o crescimento desse grupo no uso da Internet. Segundo os estudos feitos por Moraes, Seabra e Mattedi (2018), observa-se que, paralelamente a esse contexto, vê-se a disseminação das novas tecnologias de informação e, principalmente, o uso das redes sociais por meio dos dispositivos móveis. O público idoso tem demonstrado grande interesse quanto ao uso desses dispositivos e pelos benefícios e facilidades que eles podem oferecer a suas vidas. Além disso, o número de usuários da terceira idade que acessam as redes sociais tem aumentado nos últimos anos. Portanto, no histórico das redes sociais, não existe mais um fator limitante quanto à idade, no tocante à usabilidade.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NAS REDES SOCIAIS

Antes da “era da mídia social”, os indivíduos tradicionalmente possuíam poucos recursos para coletar informações sobre serviços e produtos (HU; WEI, 2013). Porém, desde seu surgimento, as redes sociais proporcionaram novos meios de interagir e de envolver consumido-

res e empresas (KABADAYI; PRICE, 2014). As pessoas passaram a compartilhar mais sobre suas experiências com compras de produtos, marcas e serviços (WANG; SEGEV; LIU, 2015), fazendo que as organizações trabalhassem seu foco no sentido de criar estratégias para influenciar as decisões de compra de seus clientes por meio das redes (HOFFMAN; NOVAK, 2012).

As redes sociais tornaram-se parte integrante da vida diária de muitos consumidores, desde os sites muito populares como *facebook*, *Instagram*, *Linkedin*, *Snap* etc, até comunidades on-line mais especializadas (YUKSEL; MILNE; MILLER, 2016). No Brasil, segundo relatório do *Facebook* para empresas, Q-4 (2015) realizado no último trimestre de 2014, a presença de brasileiros no *Facebook* não para de crescer. Atualmente, 92 milhões de pessoas acessam a plataforma todos os meses — o que corresponde a 45% de toda a população brasileira, segundo o IBGE, sendo assim possível juntar-se aos 2,1 milhões de pequenas e médias empresas que anunciam seus produtos e serviços na plataforma para impulsionar as vendas dos negócios. Associado a isso, pode-se afirmar que o número de plataformas *on-line* de interações entre os usuários também cresceu, além do *facebook*, *instagran*, *twitter* e outros (TOMAS; MESCHGRAHW; ALCANTARA, 2012).

Quando se trata das redes sociais, recentemente, muitas empresas começaram a criar seus perfis on-line, nos quais podem divulgar seus serviços, novidades, fazer a comunicação com seus clientes e se posicionarem em apenas um lugar. Com o aproveitamento das redes sociais, além de o *feedback* ser recebido mais depressa, o consumidor pode receber informações ou ter dúvidas esclarecidas quando precisar entender melhor um produto ou serviço oferecido, entre muitas outras possibilidades (SPADIN, 2014).

Atualmente, alguns canais da Internet são considerados como referência na decisão de compra, para decidir se a marca cumpre o que promete e para que os futuros consumidores possam buscar a opinião daqueles que já adquiriram um produto ou seus serviços. Com

base nisso, é muito importante para as marcas que, além de estarem nas redes sociais e as usarem para divulgar novidades, imagens e ideias que sejam disseminadas espontaneamente, assim como vídeos e a colaboração dos consumidores, que sua imagem seja positiva, como a de uma empresa moderna, atenta às novas tendências e, principalmente, aberta à comunicação, já que, hoje, a credibilidade do que é publicado *on-line* tem uma aceitabilidade muito mais forte do que antigamente (SPADIN, 2014).

Faz-se necessário compreender-me mais de perto o que leva os consumidores a realizar negociações via redes sociais, pois é de suma importância tal compreensão por parte das empresas envolvidas neste cenário, além de ser tendência viva para que se adotem medidas estratégicas de marketing na internet (DIXIT; PRAKASH, 2018).

Com base nisso, m estabeleceram-se as seguintes hipóteses para compor esta pesquisa:

- H_1 – Há diferença de influência na opinião, quando os respondentes são segmentados por idade;
- H_2 – Há diferença de influência na opinião, quando os respondentes são segmentados por gênero;
- H_3 – As redes sociais influenciam as decisões de compra.

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa tem suas particularidades, com seus próprios objetivos e propósitos e esses detalhes particulares as diferenciam uma das outras. A partir daí, a investigação desse estudo foi caracterizada como uma pesquisa descritiva e quantitativa.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a técnica *Survey*, que, segundo Baxter e Babbie (2003), oferece um método de verificação empírica, que pode facilitar a abertura da ciência, podendo confirmar uma determinada teoria de comportamento social.

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário va-

lidado por Nóbrega (2014), composto por 10 perguntas de múltipla escolha. Em seu estudo, Nóbrega (2014) propôs compreender a influência das redes sociais sobre o comportamento do consumidor no processo de compra, voltado para o varejo virtual, focando nos estudantes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O estudo foi aplicado nos meses de junho e julho de 2015 a consumidores de cidades de médio porte nordestinas, escolhidos por critério de acessibilidade e convidados a responder um questionário *on-line* nas páginas das redes sociais dos autores do artigo.

A amostra contou com a participação de 346 indivíduos. Após o recolhimento de todos os questionários, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente pelo *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*. Acerca da análise, foram utilizados módulos de estatística descritiva e inferencial, como a ANOVA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com relação à caracterização da amostra e após a análise das frequências, constatou-se que a pesquisa foi composta em sua maioria por mulheres (60,41%). Dos pesquisados, 36,99% têm idade entre 16 e 22 anos; 48,84% entre 23 e 30 anos e 14,16% acima de 30 anos.

Entre os fatores responsáveis por mais atrair a atenção do consumidor nas redes sociais estão, de acordo com a análise: promoções (33,43%), credibilidade da marca (23,46%), valor do produto ou serviço (20,53%), comodidade de compra (13,78%) e imagem da empresa (8,80%).

No que tange aos aspectos culturais, foram feitas duas perguntas. A primeira delas indagava a frequência com que se utilizam as redes sociais. 99,13% dos respondentes afirmaram que acessam as redes sociais diariamente. A segunda questão abordou a influência das redes sociais na decisão de compras dos usuários. Os dados mostraram que 64,35% dos pesquisados recebem influência das redes; já para 33,04% essa influência se dá em partes; apenas 2,61% afirmaram que não são persuadidos a consumir

produtos ou serviços por essas ferramentas.

O estudo indicou, também, que 98,34% dos investigados acreditam que as redes sociais são uma boa via de divulgação, como propagandas e marketing em geral. Com relação ao compartilhamento das publicidades de empresas, 43,73% afirmaram que adotam a ação de compartilhamento.

Investigou-se se os pesquisados já haviam efetuado compras em sites por meio de publicidade vista em redes sociais. O resultado apontou que a maioria (67,64%) dos respondentes já realizou compras movidas por propagandas nas redes. No que se refere ao poder de influência das redes sociais, constatou-se que 86,84% dos respondentes analisam o *feedback* dos demais consumidores que já adquiriram o produto que eles desejam comprar. Informações como preço, atendimento, qualidade do produto e entrega no prazo são exemplos de fatores que os consumidores costumam observar para tomar decisões de compra.

Entre os fatores encarados como mais vantajosos para manter o perfil em uma rede social, a troca de informações fácil e rápida (71,98%) foi tida como a mais decisiva. Outros fatores destacados, em ordem decrescente, são: acompanhamento de atualizações (22,42%), novos relacionamentos (3,83%) e relações empresariais (1,77%).

A partir de então, a fim de testar as hipóteses pré-estabelecidas no estudo, procedeu-se à ANOVA que é uma técnica estatística usada para avaliar a significância das diferenças entre médias de grupos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Destaca-se que, para explanação e demonstração, somente foram consideradas as alternativas que apresentaram valores significantes, ou seja, $<0,05$. O teste ANOVA permite identificar diferenças entre três ou mais grupos. Se o teste indicar diferenças ($p < 0,05$), deverá efetuar-se um teste *post-hoc* para verificar em que grupos existem diferenças. No que tange à H_1 – há diferença de influência quando os respondentes são segmentados por idade – seguem os resultados apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - ANOVA – Influência X Idade

		ANOVA				
		Somatório	Diferença	Médias	F	Sig.
Observar feedback	Entre Grupos	0,473	1	0,473	4,170	0,042
	Dentro dos Grupos	38,606	340	0,114		
	Total	39,079	341			

Fonte: dados da pesquisa (2015).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que o valor significativo foi: “OBSERVAR FEEDBACK” $p\text{-value}=0,042 < \alpha=0.05$, concluindo-se que existem diferenças significativas entre as médias, com um nível de significância de 5%. Significa dizer que a idade poderá influenciar a variável descrita acima.

Realizando-se a tabela de cruzamentos (*Crosstable*), obtêm-se os resultados apresentados na Tabela 2:

Com base na Tabela 2, as variáveis “COMPARTILHAR PUBLICIDADE” $p\text{-value}=0.017$, e “OBSERVAR FEEDBACK” $p\text{-value}=0,002 < \alpha=0.05$, mostram que há diferenças significativas entre as médias e possuem um nível de significância de 5%.

Observa-se que as variáveis que se mostram significativas quanto à diferença de influência segmentadas por idade assemelha-se em parte às manifestadas de quando se analisou a

Tabela 2 - Tabela de cruzamentos (faixa etária)

		CROSSTABULATION			
		16-22	23-30	Acima de 30	Total
Observar feedback	Sim	103	157	37	297
	Não	25	11	9	45
	Total	128	168	46	342

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Dessa forma, significa dizer que a faixa etária que mais observa o feedback situa-se na faixa etária entre 23 a 30 anos.

No teste de H_2 – sobre se há diferença de influência, quando os respondentes são segmentados por gênero – os resultados podem ser observados na Tabela 3.

segmentação por gênero.

Novamente, realizou-se a tabela de cruzamentos (*Crosstable*), para identificar a prevalência de gênero nessas variáveis. Os resultados são apresentados na Tabela 4:

Tabela 3 - ANOVA – Influência X Gênero

		ANOVA				
		Somatório	Diferença	Médias	F	Sig.
Compartilha publicidade	Entre Grupos	2,048	2	1,024	4,141	0,017
	Dentro dos Grupos	84,092	340	0,247		
	Total	86,140	342			
Observar feedback	Entre Grupos	1,443	2	0,721	6,498	0,002
	Dentro dos Grupos	37,636	339	0,111		
	Total	39,079	341			

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Tabela 4 - Tabela de cruzamentos (gênero)

CROSSTABULATION				
		Feminino	Masculino	Total
Compartilha publicidade	Sim	102	47	149
	Não	111	82	193
	Total	214	129	343
Observar feedback	Sim	192	105	297
	Não	22	23	45
	Total	214	128	342

Fonte: dados da pesquisa (2015).

No tocante à Tabela 4, observa-se que, tanto na variável “COMPARTILHAR PUBLICIDADE” quanto na variável “OBSERVAR FEEDBACK” o gênero que predomina é o feminino, ou seja, as mulheres se sobressaíram no que diz respeito a essas categorias de análise, que pode ser explicada pelo número de mulheres que possuem redes sociais de acordo com os estudos da Conversion Consumidor Digital (CONVERSION, 2017) e também por pesquisas realizadas sobre o consumo de 810 mulheres de todo o Brasil, realizadas pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), mostrando que 64,8% das brasileiras entrevistadas já mudaram seus hábitos de compra por causa das redes sociais (SPC BRASIL, 2016).

No que tange à H_3 – “As redes sociais influenciam as decisões de compra”, pode-se inferir, com base nos testes realizados acima, que o achado é positivo, ou seja, as redes sociais podem ser consideradas influenciadoras no processo de compra dos indivíduos.

Com base nisso, nota-se que o comportamento do consumidor está cada vez mais influenciado pela Internet, e o ato de os usuários compartilharem ideias, experiências e desejos dão às empresas margem para atuar cada vez mais dentro do marketing. Exige-se, portanto, que as empresas tenham uma boa gestão interna, a fim de responder à demanda mercadológica (NÓBREGA, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à importância da grande complacência das redes sociais em relação ao marketing, já que mostraram ser grandes fontes de propaganda e divulgação, o presente trabalho buscou verificar a influência das redes sociais sobre o comportamento dos indivíduos no processo de compra. A partir de então, observou-se que as redes sociais têm um poder de influência importante no comportamento dos consumidores, ao passo que é uma grande via de comunicação e interação, proporcionando ainda trocas de experiências relevantes.

As hipóteses estabelecidas no estudo mostraram que indivíduos de 23 a 30 anos e o gênero feminino receberam destaque no tocante à observância de *feedback*. Além disso, os achados mostraram que existe influência das redes sociais no processo de compra. É importante ressaltar que a presente pesquisa contribui para as decisões de propaganda em redes sociais, permitindo um melhor direcionamento das matérias.

Em termos práticos, este estudo pode sugerir algumas estratégias, pois, para compreender a influência das redes sociais no comportamento dos consumidores, mesmo que em um público limitado, pode trazer resultados benéficos para área de gestão, tendo em vista que as empresas que entenderem como as redes sociais influenciam nesse comportamento e como varia em relação ao sexo, à idade, podem utilizar essa informação como vantagem competitiva

Finalmente, é importante também frisar as limitações deste trabalho. Em primeiro lu-

gar, registre-se que a pesquisa se limitou a residentes de cidades de médio porte da região Nordeste, em um corte transversal. Dessa forma, o estudo pode ter um caráter mais regional, não sendo recomendada a generalização dos resultados. Outra limitação foi quanto à quantidade de respondentes; nem todos os convidados a responder o questionário *on-line* nas páginas das redes sociais dos autores do artigo efetivamente responderam.

Dessa forma, sugere-se a realização de outras pesquisas que contemplem cidades de outras regiões, sendo então possível fazer comparativos entre elas; analisar se as questões regionais nas redes sociais também são um fator que influencia na decisão de compra, além de ter um resultado mais generalizado, à medida que se possa ter uma visão mais “global”. Além disso, sugere-se que sejam incrementadas outras variáveis, principalmente na análise do mercado internacional, como a taxa de câmbio, entre outras, de modo a identificar fatores atrelados ao comportamento do consumidor. Enfatiza-se, também, a necessidade de explorar mais o tema do ponto de vista empírico e conceitual. Também se recomenda que estudos futuros contemplem mais variáveis atreladas ao comportamento do consumidor, correlacionando-as com a dimensão das redes sociais.

THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS IN PURCHASING DECISIONS

ABSTRACT

This study examined the influence of social networks on consumer behavior in the buying process. It presented a descriptive with a quantitative approach, using as data collection an instrument an on-line questionnaire validated by Nobrega (2014), applied to 346 residents of Northeastern medium-sized cities. We used a descriptive statistics and the ANOVA technique. The results showed that there are differences with respect to gender and age in regard to consumption on social networks. It was con-

cluded that social networks have a powerful, relevant influence on consumer's behavior, and that it is an important means of communication and interaction.

Keywords: Social Networks. Purchase decision. Consumer behavior.

LA INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LAS DECISIONES DE COMPRAS

RESUMEN

El estudio analizó la influencia de las redes sociales sobre el comportamiento de consumidores en el proceso de compra. Presentó carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, usando como instrumento de recolección de datos un cuestionario on-line validado por Nóbrega (2014), aplicado con 346 residentes de ciudades nordestinas medianas. Se utilizó la estadística descriptiva y la técnica ANOVA. Los resultados apuntaron que existe diferencias con relación al género y la edad en lo que concierne al consumo en las redes sociales. Se concluyó que las redes sociales tienen el poder de influencia relevante en el comportamiento de los consumidores, siendo una importante vía de comunicación e interacción.

Palabras-clave: Redes sociales. Decisión de compra. Comportamiento del consumidor.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; FLORA, A. D.; NORO, G. de B. A influência interpessoal em redes sociais virtuais e as decisões de consumo. **Revista de Administração UFSM**, v. 7, n. 2, p. 265-278, 2014.
- BALOUCHI, Mina et al. Explaining and predicting online tourists' behavioural intention in accepting consumer generated contents. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 8, n. 2, p. 168-189, 2017.

- BAXTER, L.; BABBIE, E. **The basics of communication research**. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning, 2003.
- BILGIHAN, A.; PENG, C.; KANDAMPULY, J. Generation Y's dining information seeking and sharing behavior on social networking sites: An exploratory study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 3, p. 349-366, 2014.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-30, 2007.
- CONVERSION. **Pesquisa conversion do consumidor digital 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/ebooks/pesquisa-conversion-consumidor-digital-2017.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis, e economia**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DIJCK, José Van. 'You have one identity': performing the self on Facebook and LinkedIn. **Media, Culture & Society**, v. 35, n. 2, p. 199-215, 2013.
- DIXIT, R. V.; PRAKASH, G. Intentions to Use Social Networking Sites (SNS) Using Technology Acceptance Model (TAM) An Empirical Study. **Paradigm**, v. 22, n. 1, p. 65-79, 2018.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Toward a deeper understanding of social media. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26 n. 2, p. 69-70, 2012.
- HU, F.; WEI, G. The impact of the knowledge sharing in social media on consumer behaviour. **The Thirteen International Conference on Electronic Business**, v. 1, n. 1, p. 71-102, 2013.
- KABADAYI, S.; PRICE, K. Consumer: brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 8, n. 3, p. 203-223, 2014.
- KWON, O.; WEN, Y. An empirical study of the factors affecting social network service use. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 2, p. 254-63, 2010.
- MEDEIROS, B. et al. A influência das mídias sociais e blogs no consumo da moda feminina. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2014.
- MORAIS, A. B. D.; SEABRA, R. D.; MATTEI, A. P. Um estudo sobre a usabilidade do facebook em dispositivos móveis com ênfase em usuários idosos. In: ANAIS DO COMPUTER ON THE BEACH, 9., 2018, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Univali, 2018. p. 198-207.
- NÓBREGA, Paloma Larissa Lucena. **A influência das Redes Sociais na decisão de compra de consumidores no Comércio Eletrônico**. 2014. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Patos, PB, 2014.
- RECUERO, R. Rede Social. In: SPYER, Juliana (Org.). **Para entender a Internet: noções, práticas e desafios da comunicação em rede**. [S.l.]: Não zero, 2009.
- ROCHA, E.; ALVES, L. M. Publicidade online: o poder das mídias e redes sociais. **Fragmentos de cultura**, v. 20, n. 3/4, p. 221-230, 2010.
- ROMERO, C. L.; CONSTANTINIDES, E.; ALARCON-DEL-AMO, M. C. Consumer adoption of social networking sites: implications for theory and practice. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 5, n. 1/3, p. 170-188, 2011.

SONG, S.; YOO, M. The role of social media during the pre-purchasing stage. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 7, n. 1, p. 84-99, 2016.

SPADIN, A. C. R. Relacionamento na Internet: uma análise das marcas mais seguidas no Facebook, Twitter e Instagram. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DA ESCOLA LATINO-AMERICANA DE COMUNICAÇÃO E I FÓRUM BRASILEIRO DAS TENDÊNCIAS DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO, 18., 2014, São Bernardo do Campo – SP. **Anais...** São Bernardo do Campo – SP, 2014. p. 1-14.

SPC BRASIL. **65% das mulheres já mudaram seus hábitos de compra por causa das redes sociais**. 2016. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/release_consumo_das_mulheres_midia.pdf>. Acesso em: 26 maio 2018.

TOMAS, R. N.; MESCHGRAHW, R. P.; ALCANTARA, R. L. C. As redes sociais e o comportamento de compra do consumidor: o reinado do “boca-a-boca” está de volta?. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 124-151, 2012.

VOLGARIN, R. A. de L. et al. A aplicação de redes sociais no contexto mercadológico. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 8., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fatec, 2013. p. 1-13.

WANG, W.; SEGEV, S.; LIU, Y. Use of social networking sites for product communication: A comparative study of Hispanics and non-Hispanic whites. **Computers in Human Behavior**, v. 49, p. 86-93, 2015.

WEARESOCIAL. **Digital in 2018**: world’s internet users pass the 4 billion mark. Disponível em: <<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>>. Acesso em: 26 maio 2018.

YAVUZ, R.; TOKER, A. Location sharing on social networks: implications for marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, p. 567-585, 2014.

YUKSEL, M.; MILNE, G. R.; MILLER, E. G. Social media as complementary consumption: the relationship between consumer empowerment and social interactions in experiential and informative contexts. **Journal of Consumer Marketing**, v. 33, n. 2, p. 111-123, 2016.

ZAUNER, A.; KOLLER, M.; FINK, M. Sponsoring, brand value and social media. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 681-691, 2012.

ARTIGOS

A RELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR E MOTIVAÇÃO DE DISCENTES UNIVERSITÁRIOS

RESUMO

Mediante o crescimento do mercado universitário brasileiro, o objetivo deste trabalho é identificar a existência de relação entre a percepção de qualidade e a motivação de discentes universitários em relação à IES. Saber a opinião dos clientes/alunos é importante para que seja possível oferecer serviços mais adequados, mantendo-se no competitivo mercado. Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de campo, com 179 discentes de Administração de duas IES, uma pública e outra privada. Os resultados apontaram que existe relação entre os constructos motivação e qualidade.

Palavras-chave: Qualidade. Motivação. Ensino superior.

Joelma Soares da Silva
joelma.soares@ufc.br

*Doutoranda em Administração.
Professora Adjunta no
Departamento de Administração
da Universidade Federal do
Ceará, UFC - Fortaleza – CE - BR.*

Izabelle Quezado Barbosa
izabellequezado@gmail.com

*Doutora em Administração de
Empresas pela Universidade de
Fortaleza, UNIFOR - Fortaleza
- CE - BR.*

Ellen Campos Sousa
ellensousa@yahoo.com.br

*Doutoranda em Administração
pela Universidade de Fortaleza
com pesquisa na Universidade
Internacional da Flórida - FIU - EUA.*

Estevão Lima de Carvalho Rocha
estevao.lcr@gmail.com

*Mestre em Administração.
Pró-Reitor de Planejamento
e de Administração do Centro
Universitário Christus,
Unichristus - Fortaleza - CE - BR.*

Verónica Peñaloza
vero.pf@hotmail.com

*Doutora em Economia. Professora
no Programa de Pós-graduação
em Administração da Universidade
Estadual do Ceará, UECE -
Fortaleza - CE - BR.*

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira passou por muitas mudanças desde que foi constituída. A partir da década de 1990, políticas de expansão do ensino superior incentivaram o aumento do número de cursos de graduação e da quantidade de vagas. Desde o ano 2000, o expressivo aumento no número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil é uma realidade que as colocou em acirrada competitividade.

De acordo com o último censo divulgado da educação superior, em 2013, o país já contava com 2.391 IES, sendo apenas 301 públicas, e a maioria delas, 2.090 instituições, são privadas (BRASIL, 2013). Além do número de instituições, observa-se, também, uma discrepância no quantitativo de matrículas em cursos de graduação presenciais. Em todo o Brasil, no ano de 2013, um total de 6.152.405 alunos estava matriculado, sendo a maioria, 4.374.431 (71%), no setor privado.

Na percepção de Brunner e Uribe (2007), o tratamento do ensino superior como mercado de educação é uma tendência mundial. Essa “mercantilização” não é atributo específico das faculdades privadas, vai além dessa divisão. As IES públicas no Brasil, e em todo o mundo, precisam competir entre si e com as IES privadas, por projetos, por estudantes (clientes), por prestígio, recursos, entre outros.

Por isso, suas organizações têm-se transformado, continuamente, em empresas, a partir do estabelecimento de estratégias, prioridades e com missões mais explícitas (SCHWARTZMAN, 2009). Brunner (1995) afirma, ainda, que os mecanismos de mercado desempenham um papel de coordenação nos sistemas de ensino superior, e que, tanto as instituições públicas quanto as privadas operam nesse segmento, respondendo às demandas do mercado consumidor, ou seja, dos alunos.

Estudos têm sido desenvolvidos com enfoque nas IES, considerando-as, em sua essência, como empresas prestadoras de serviços (MELLO; DUTRA; OLIVEIRA, 2001; ONU-SIC, 2011; MAINARDES; DOMINGUES, 2011). Dessa forma, é importante que a IES tenha orientação de marketing para que consiga perceber e satisfazer os desejos de seu consumidor, mantendo-se competitiva no mercado, uma vez que passa por avaliação diária e não oficial, condicionada à percepção individual que o cliente tem sobre a qualidade do serviço que lhe é ofertado.

Neste trabalho, adota-se como cliente todo aluno matriculado na IES, conforme defendido por Mezomo (2004). Portanto, identificar a qualidade percebida pelo aluno e saber se existe relação entre essa qualidade e a motivação do estudante torna-se relevante para que a IES atenda às necessidades de seus clientes e mantenha-se saudável neste competitivo mercado.

O conceito de qualidade é complexo, dada a subjetividade que o envolve. No caso da educação, esse conceito assume uma particularidade mais significativa, pois não há produto tangível a ser avaliado, mas antes uma prestação de serviço de entrega contínua direcionado ao intelecto, à mente do cliente (LOVELOCK, 1983). Delimitando-se ao ensino superior, a percepção de qualidade perpassa pelo contexto social, expectativas profissionais e cognitivas, além de aspectos pessoais do discente.

Para Nakagawa (1995), a qualidade do ensino não é apenas o que se compreende como qualidade de aula, experiência e prática de professores, entre outros, e, sim, a consequência de

diversos processos de negócio, desde a criação do curso até a satisfação completa de expectativas e necessidades do mercado. Para se obter essa qualidade, é necessário que os clientes sejam ouvidos, a fim de descobrir suas necessidades e expectativas, e que haja o envolvimento de todos os docentes e funcionários da própria organização com o processo de contínuo aperfeiçoamento (NAKAGAWA, 1995).

De acordo com Gil (2009, p.43), “os estudantes não constituem uma massa homogênea” e, nessas condições, inúmeras variáveis exercem influência sobre eles, “principalmente aquelas que se constituem não educacionais, como a capacidade de aprender, que podem ser físicas, psicológicas ou ambientais.” (GIL, 2009, p. 53). Um aluno desmotivado pode desistir de seu curso e evadir-se. A evasão estudantil nas IES é um problema identificado em âmbito mundial.

A perda dos alunos/clientes que abandonam os cursos é um desperdício social, acadêmico e econômico, tanto para instituições públicas quanto para as privadas (SILVA FILHO et al., 2007). Uma das formas de se estudar a evasão é pesquisando a não evasão, ou seja, o envolvimento e a percepção do aluno em relação à IES; por exemplo, a sua percepção de qualidade e sua motivação.

Neste sentido, destaca-se a motivação pessoal, que poderá advir de estímulos externos ou internos. A motivação do aluno é enfatizada, frequentemente, por estudiosos da área (GUIMARÃES; BORUHOVITCH, 2004; GAGNÉ, 1985) como componente essencial no incremento da aprendizagem, pois a qualidade obtida de um serviço que se adquire em uma IES depende, também, da receptividade do aluno para receber tal serviço. Acredita-se que o estudante tem que estar motivado e interessado em adquirir o conhecimento repassado.

Diversos estudos têm sido direcionados, ora para se avaliar a qualidade do serviço educacional prestado (SOUSA, 2009; MAINARDES; DOMINGUES, 2011; ONUSIC, 2011; HOFFMANN et al., 2014; LACERDA; FERRI, 2015), ora para se avaliar a motivação dos

alunos diante do serviço prestado em forma de ensino (MARINS; MOURÃO, 2007; BORUCHOVITCH, 2008; JOLY; PRATES, 2011). Entretanto, embora a qualidade e a motivação tenham sido apontadas como fatores associados ao setor de serviços educacionais, com vasta literatura abordando esses temas, não foram encontrados, na literatura consultada, estudos nacionais que enfoquem a relação entre esses dois temas no contexto do ensino superior.

Diante das pesquisas anteriormente aduzidas, o presente estudo visa a responder a seguinte questão: qual a relação entre a qualidade percebida no serviço educacional e a motivação dos alunos para receber esse serviço em forma de aprendizagem? A fim de responder a essa questão, foi considerado o avanço dos estudos, tanto da qualidade quanto da motivação no setor educacional. Duas escalas, adaptadas e validadas para o segmento do ensino superior, foram utilizadas na composição da metodologia deste trabalho (ONUSIC, 2011; SOBRAL, 2003). Dessa forma, foi estabelecido, como objetivo geral, identificar a relação entre a percepção de qualidade e motivação de discentes universitários em relação à IES.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

A qualidade dos serviços tem sido um tema frequentemente estudado no marketing de serviços. Para Lovelock e Wright (2004), as características principais deste tipo de marketing são a intangibilidade, a inseparabilidade entre produção e consumo, o não armazenamento para utilização futura e a heterogeneidade, pois serviços envolvem pessoas, e estas são diferentes. Para Berry e Parasuraman (1992), a essência do marketing de serviços é o próprio serviço, e a qualidade do serviço é a base do marketing para esse tipo de empresa. Os autores afirmam que, para o mix de marketing - produto, preço, promoção - funcionar, é essencial que exista um “Q” maiúsculo de Qua-

lidade, e que, em uma economia de serviços, a competitividade empresarial ocorre pela qualidade dos serviços prestados.

O conceito de qualidade é de difícil definição, uma vez que envolve fatores multidimensionais e de medições complexas. Sua interpretação depende de quem o está utilizando, mas, normalmente, a definição desse termo está relacionada com seu elemento central, que é o cliente. A qualidade percebida pelos clientes de uma empresa de serviços é um de seus pontos-base de competitividade (MARINHO; POFFO, 2016). Ela exerce influência no comportamento de escolha do consumidor (ANJOS NETO; MOURA, 2004). De acordo com Tureta, Rosa e Oliveira (2007), é mais complexo mensurar a qualidade em um serviço do que de um bem manufaturado, pois este possui elementos tangíveis, enquanto os serviços são compostos de elementos intangíveis, sendo, dessa forma, um processo bastante subjetivo.

A qualidade do serviço prestado deve ser vista como uma resposta subjetiva do consumidor em referência ao desempenho do prestador de serviço, ou seja, é um conceito relativo, uma opinião pessoal de cada cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Sabe-se, ainda, que um dos requisitos básicos para o sucesso da organização é oferecer qualidade superior nos serviços. Por isso, torna-se necessário que a empresa identifique a percepção de seus clientes (ANJOS NETO; MOURA, 2004).

A qualidade do serviço educacional é ainda mais difícil de ser mensurada, uma vez que se trata de um serviço realizado continuamente, no dia a dia, que se destina ao intelecto, a partir transmissão de conhecimento aos discentes (LOVELOCK, 1983). De acordo com Estrada (1999), a qualidade do serviço nesse setor implica um processo contínuo de melhoria em cada um de seus elementos, também requerendo, necessariamente, sucessivas avaliações. Segundo o autor, a qualidade da educação pode ser expressa como uma opinião de valor sobre um elemento ou um conjunto de elementos educacionais, e a avaliação é o juízo de valor dado a esses elementos.

A educação superior tem que ter, como diretriz, não só a qualidade imediata, devendo estar comprometida com o desenvolvimento pessoal e profissional do aluno, promovendo a integração geral do saber e contribuindo para a formação total do indivíduo como ser humano (OLIVEIRA, 1995). A qualidade das instituições de ensino está diretamente ligada ao desenvolvimento do aluno, que é observado por resultados cognitivos, acadêmicos e não acadêmicos (VENÂNCIO; OTERO, 2003).

A dificuldade de se analisar a qualidade de um serviço educacional, para Bandeira et al. (1998), está no fato de a necessidade do cliente precisar experimentá-lo antes ou orientar-se por indicadores indiretos, como o sucesso de ex-alunos em exames oficiais. Mainardes e Domingues (2011) também concordam que qualidade é algo de avaliação subjetiva. Para eles, o fato de cada instituição criar sua forma de análise e mensuração pode gerar interpretações diferentes, levando a entendimentos múltiplos em relação ao reconhecimento de qualidade das IES. Schwartzman (1997) percebe a educação superior como um processo produtivo que precisa ter qualidade nos insumos e na gestão, da mesma forma que qualquer outro serviço ou mesmo no setor industrial.

O expressivo aumento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil é uma realidade que as colocou no foco de avaliações constantes, tanto externas, por parte do governo, quanto internas, pela própria instituição, no intuito de se ter assegurada a qualidade dos serviços educacionais e, na visão gerencial, manter a instituição competitiva. Atualmente, no Brasil, o órgão do governo que regula e avalia a qualidade das IES é o Ministério da Educação (MEC). Essa avaliação institucional é integrada por diversos instrumentos que se complementam, formando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado em 2004 (BRASIL, 2004). Um dos instrumentos avaliativos utilizados que compõe o SINAES é a autoavaliação, feita internamente pela própria instituição, seguindo um roteiro geral proposto pelo MEC. Os resultados do estudo de Marinho

e Poffo (2016) sugerem, todavia, que os indicadores de qualidade da avaliação do MEC apontam um resultado inferior àqueles percebidos pelos sujeitos da amostra, que engloba discentes, docentes e gestores de IES.

Tal achado evidencia a importância de avaliações da qualidade dos serviços dos cursos de IES para que sejam diagnosticadas as percepções dos alunos em relação ao serviço oferecido. Percebe-se, dessa forma, uma abertura nesse campo teórico para estudos e pesquisas, adotando-se modelos de mensuração da qualidade de serviços, como o de Siqueira e Carvalho (2006), que pesquisaram 213 alunos de cursos de administração e perceberam que os estudantes da instituição particular tiveram maior percepção global de qualidade em relação aos alunos da IES pública.

No presente estudo, o modelo de mensuração adotado foi o utilizado e validado por Onusic (2011) em uma pesquisa com alunos da FEA/USP. Em seu estudo, Onusic (2011) investigou a qualidade dos serviços educacionais de quatro cursos de graduação, com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para que o aluno fique satisfeito e seja leal ao curso escolhido. Uma das hipóteses propostas pela autora, que foi confirmada em sua pesquisa, relacionava a qualidade percebida com a satisfação dos alunos.

A autora adaptou para a realidade de instituições de ensino, com constructos e variáveis que contemplam os quesitos necessários, o modelo criado por Bloemer, Ruyter e Peeters (1998) para a avaliação da qualidade de serviços de instituições financeiras, que aborda quatro conceitos: qualidade, imagem, lealdade e satisfação. Somado a isso, as dimensões da escala SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) foram aplicadas no constructo de qualidade para se compreender melhor a percepção dos alunos em relação à qualidade da IES. Após a realização da pesquisa, a autora manteve todas as variáveis do constructo da qualidade, pois obtiveram um alpha de cronbach superior a 0,89 cada, atestando a confiabilidade da escala.

No presente artigo, dos quatro constructos de Onusic (2011), utilizou-se exclusivamente o de qualidade. Os constructos de imagem, lealdade e satisfação não foram utilizados por não fazerem parte do objetivo desta pesquisa. O constructo aqui abordado, qualidade, é composto por trinta variáveis distribuídas em cinco fatores/dimensões, que são:

- a) Corpo docente: diferente da avaliação feita pelo MEC, que foca na titulação e experiência do professor, este fator da pesquisa tem o interesse em analisar alguns aspectos do docente em sala de aula, como sua metodologia, sua competência em relacionar a teoria com a prática e seu relacionamento com os alunos. Para Kotler e Fox (1994), ao se tratar de serviços educacionais, a função do professor é essencial. Ele deve entender que o aluno é consumidor e, ao mesmo tempo, um produto que está em desenvolvimento;
- b) Corpo técnico-administrativo: para esta pesquisa, entende-se como todos os demais funcionários que interagem diretamente com os alunos, exercendo funções administrativas, de atendimento, de apoio e de segurança. Para uma IES que preza pela qualidade de seus serviços, é essencial manter o corpo de funcionários qualificado, para que os alunos tenham suas necessidades e desejos atendidos (GUIMARÃES, 2003);
- c) Relacionamento-discente: entendendo o consumidor-aluno como também produto da IES, visto que o conhecimento é dirigido a seu intelecto, percebe-se que seu comportamento é fundamental para a boa qualidade do serviço. Este fator visa a avaliar a participação do estudante no processo de aprendizado como, também, o seu interesse e atenção durante as aulas e o respeito com os colegas;
- d) Aspectos tangíveis: este fator pesqui-

sado refere-se a aspectos como estrutura física, equipamentos, biblioteca, limpeza, segurança, localização, etc. Para Zeithaml e Bietner (2003), refere-se ao ambiente no qual ocorrem a execução do serviço e a interação com o cliente;

- e) Processos administrativos: de acordo com Zeithaml e Bietner (2003), os processos são os procedimentos, os mecanismos e os roteiros de atividades que fazem parte da execução do serviço. Para este estudo, consideram-se os processos relacionados com as atividades inerentes ao curso de graduação, como a matrícula, que podem influenciar na percepção do aluno em relação à qualidade do serviço prestado.

2.2 MOTIVAÇÃO NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR

A motivação e seus reflexos têm sido objeto de estudo em diversos campos das organizações humanas. No emprego profissional, na prática de esportes, na vida social e nos estudos escolares, pesquisas têm sido desenvolvidas nos vários tipos e níveis de motivação, a fim interpretar seu papel em cada área específica (GAGNÉ; DECI, 2005; HEGARTY, 2010).

Em especial, no meio educacional, a motivação tem sido apontada como fator psicopedagógico que afeta diretamente o desempenho escolar dos estudantes. Pesquisas têm avançado com o intuito de investigar o impacto deste fenômeno na aprendizagem e no desenvolvimento educativo (GAGNÉ, 1985; GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004; MARINS; MOURÃO, 2007).

Na área educacional, trabalhos têm sido desenvolvidos com ênfase nas relações entre cognição e motivação acadêmica. Estuda-se de que forma construtos podem ter influência significativa no processo acadêmico de ensino-aprendizagem (JOLY; PRATES, 2011). Entre

os estudos científicos realizados no campo da motivação acadêmica, uma linha de pesquisa deriva da teoria da autodeterminação desenvolvida por Deci e Ryan (1985).

Essa teoria apresenta dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Enquanto a primeira abrange comportamento mais autônomo, de causalidade interna, a segunda é regida por influência do ambiente social, ou por causa de contingências recompensadoras. A ausência de motivação intrínseca ou extrínseca foi conceituada como desmotivação, compondo o grupo dos três tipos de motivação proposto na teoria de autodeterminação.

Uma subdivisão das motivações intrínseca e extrínseca tem sido utilizada nessa teoria para classificar os tipos de motivação quanto às manifestações individuais de interesse, satisfação e adaptação. Em relação à motivação intrínseca, observam-se os seguintes tipos: motivação intrínseca para conhecer; motivação intrínseca para realizações e motivação intrínseca para experiências estimuladas.

Quanto à motivação extrínseca, inclui-se: regulação externa; regulação introjetada e regulação por identificação (VALLERAND et al., 1992). Esses mesmos autores apresentam uma escala, embasada na teoria de autodeterminação, para fins de medição da motivação em alunos universitários, com o título em inglês de *Academic Motivation Scale* (AMS).

No Brasil, essa escala foi traduzida e utilizada por Sobral (2003) com estudantes do Curso de Medicina da Universidade de Brasília (UNB). O autor denominou-a de Escala de Motivação Acadêmica (EMA). Tal qual a escala americana AMS, essa escala consiste de 28 itens em forma de questões, que têm representado as razões pelas quais os estudantes decidem frequentar uma universidade. Essas questões estão separadas em sete grupos com quatro itens cada, distribuídos na seguinte divisão: três representam tipos de motivação intrínseca, três correspondem a tipos de motivação extrínseca e um como representante da desmotivação.

Os resultados da pesquisa realizada por Sobral (2003) atestam a confiabilidade e validam os construtos do instrumento apresentado. O autor enfatiza que os fundamentos da teoria de autodeterminação são apropriados para o ensino superior, em face de a abordagem tipificada da motivação apresentar implicações nos diversos resultados do processo ensino-aprendizagem.

Entretanto, autores como Guimarães e Boruchovitch (2004) alertam para a necessidade de mais aplicações da teoria da autodeterminação, por meio da escala EMA no Brasil. Criada originalmente para outras culturas educacionais estrangeiras, sua adaptação à realidade nacional pode ser melhorada a partir de mais resultados empíricos com estudantes brasileiros.

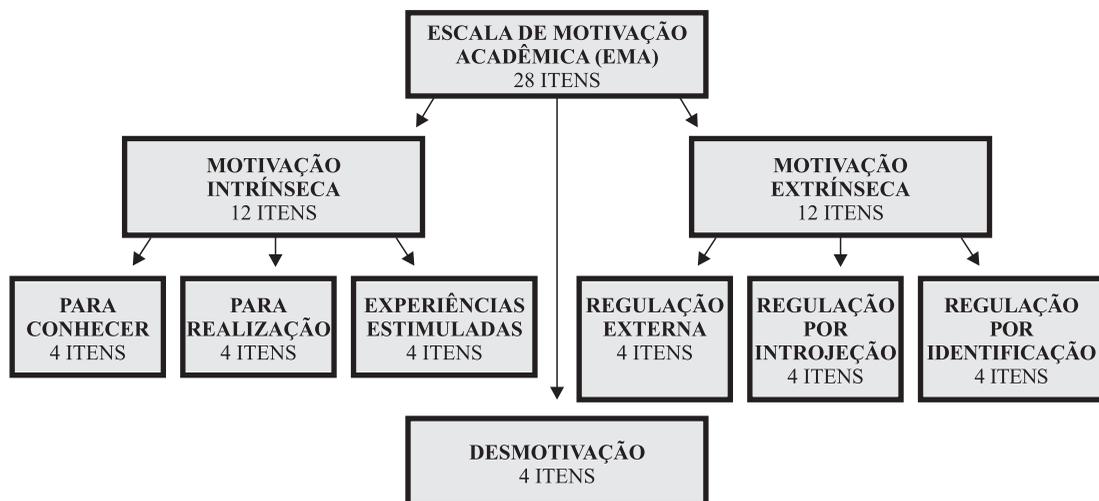


Figura 1 - Esquema da escala EMA.

Fonte: adaptado de Gagné e Deci (2005).

Em um estudo realizado com 225 alunos de IES públicas e privadas, Boruchovitch (2008) percebeu diferença nas médias das motivações. Os alunos da IES pública apresentaram maior média nas motivações intrínseca e extrínseca. Já no estudo de Falcão e Rosa (2008), com 267 estudantes, foram os alunos da IES privada que obtiveram maiores escores nas médias motivacionais. Os autores acreditam que um dos fatores responsáveis por esse resultado são as instalações e a tecnologia, considerados fatores preponderantes e motivadores, que, na IES pública, deixam a desejar.

Nesse sentido, o presente trabalho visa a ampliar o espectro do estudo da motivação acadêmica. Pretende-se analisar as relações entre a qualidade do serviço educacional e a motivação acadêmica. Dessa forma, ao estudar essas relações, intenciona-se apresentar resultados que indiquem que a qualidade do serviço educacional pode contribuir, positivamente, para o resultado da aprendizagem dos alunos.

Considerando a subjetividade que norteia a percepção de qualidade e a motivação, as hipóteses a seguir são estabelecidas como possíveis respostas ao problema suscitado anteriormente:

- H₁: Os alunos da IES privada são mais motivados extrinsecamente.
- H₂: Os alunos da IES pública são mais motivados intrinsecamente.
- H₃: Os alunos da IES particular percebem uma maior qualidade na IES em que estudam do que os alunos da IES pública.
- H₄: Os alunos mais motivados avaliam a qualidade como sendo melhor.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. A amostra é de natureza não probabilística por conveniência, composta por 179 estudantes de dois cursos de Administração de duas IES, sendo uma universidade pública e uma faculdade privada, ambas localizadas na cidade de Fortaleza/CE.

A escolha da IES privada pesquisada

neste trabalho foi feita em três etapas. Primeiramente, analisou-se o conceito remetido pelo MEC referente aos cursos de graduação de todas as faculdades particulares da cidade de Fortaleza-CE, Brasil. Foram selecionadas as três faculdades com os maiores Índices Gerais de Cursos (IGC) do ano de 2010. O IGC é uma métrica estipulada pelo MEC utilizada como indicador de qualidade dos cursos de instituições de educação superior. O valor atribuído para o IGC de um determinado ano depende em maior grau do Conceito Preliminar de Curso (CPC) do triênio corrente e em menor grau do conceito dos cursos de pós-graduação da IES, o valor resultante irá variar de 0 a 5 pontos (BITTENCOURT; CASARTELLI; RODRIGUES, 2009).

No momento seguinte, optou-se por escolher uma faculdade privada para se realizar a pesquisa seguindo o critério de antiguidade. Foi analisada, junto ao portal do MEC, a data de credenciamento das três faculdades com melhores IGC. Dessa forma, foi escolhida a Faculdade Christus, devido a seu credenciamento ter ocorrido em 1994, enquanto as outras duas faculdades analisadas foram credenciadas posteriormente: a Faculdade 7 de Setembro (credenciada em 2000), e a Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (credenciada em 2002). A IES pública escolhida foi a Universidade Estadual do Ceará (UECE) seguindo o critério de acessibilidade e facilidade.

A escolha do curso é justificada por sua grande representatividade no contexto brasileiro. Nos últimos 10 anos de censo da educação superior, realizado pelo MEC, a área de Ciências Sociais, Negócios e Direito é a que contempla o maior número de cursos de graduação presencial, e, dentro dessa área, os cursos de Gerenciamento e Administração representam a maioria (BRASIL, 2013).

Em dados numéricos, no censo do ano de 2013, existiam 30.791 cursos de graduação presencial em todo o país. Desses, 9.156 correspondiam à área de Ciências Sociais, Negócios e Direito, sendo especificamente 4.111 cursos de Gerenciamento e Administração. Se a análise for feita a partir dos dados referentes

a vagas ofertadas, a importância desse curso se torna ainda mais evidente. Do quantitativo de 3.429.715 vagas ofertadas, um total de 687.326 (20%) corresponde a vagas nos cursos de Gerenciamento e Administração, sendo o que possui maior oferta entre todos os outros cursos superiores presenciais (BRASIL, 2013).

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado dividido em três partes. A primeira apresenta a escala de Qualidade proposta por Onusic (2011), composta de 30 (trinta) itens. A segunda parte foi composta pela Escala de Motivação Acadêmica (EMA), oriunda da *Academic Motivation Scale* (AMS). Traduzida e validada no Brasil por Sobral (2003), a EMA é constituída de 28 itens.

A terceira parte aborda as questões de natureza socioeconômica, que serviram para caracterização dos respondentes. As questões foram aplicadas por meio de uma escala tipo Likert, de 10 pontos, em que, na Escala de Qualidade, 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 corresponde a “muito satisfeito”, e, na EMA, 0 corresponde a “nada importante” e 10 corresponde a “muito importante”. Além dessas questões, foram incluídas outras de natureza socioeconômica, como gênero, idade, estado civil e exercício de atividade remunerada para caracterização dos respondentes.

A aplicação dos questionários foi realizada, nos períodos da manhã e noite, por três pesquisadores, que deram instruções sobre como lhes responder. Estes interviam o mínimo possível no processo de aplicação, dando apenas explicações quando solicitadas. Cada entrevistado levou, em média, 15 minutos para finalizar o preenchimento do questionário.

Os dados foram trabalhados no *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19.0, módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial Exploratória, Análise de Correlação e Análise de Variância (ANOVA).

4 RESULTADOS

A análise descritiva dos dados obtidos permitiu elencar as seguintes considerações:

dos 179 sujeitos pesquisados, a maior parte dos estudantes da universidade pública, 63,3%, são homens, enquanto, na faculdade privada, a divisão por gênero mostrou-se igualitária. Com relação ao estado civil, observam-se índices bem semelhantes entre as IES: a maioria dos estudantes, tanto na faculdade privada como na universidade pública, afirmaram ser solteiros com percentuais de 88,8 % e 95,6%, respectivamente. Um índice baixo declarou ter filhos: 5,6% na IES privada e 2,2 % na IES pública. Os *missing* verificados se referiam à renda familiar. Por apresentar um índice alto, optou-se por subtrair esta questão da pesquisa.

A Tabela 1 mostra os resultados da análise fatorial (AF) da escala de qualidade. O teste de esfericidade de Barlett indicou que os dados são adequados para esta análise, uma vez que foi significativo ao nível de 0,0% ($\chi^2=3731.696$), e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin, que indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados, foi maior que 0,7 (KMO=0,932).

Seguindo a orientação de Hair Junior et al. (2005), foram eliminadas três variáveis, já que “Alimentação oferecida pela lanchonete” apresentou baixa comunalidade, e os itens “Colaboração para manter a limpeza e a conservação da faculdade” e “Facilidade na obtenção de informações sobre as regras e normas da faculdade” alocaram-se inadequadamente. Foram extraídos cinco fatores que, em conjunto, explicaram 72,982% da variância total. Todos os fatores apresentaram Alpha de Cronbach superior a 0,8, sendo em conjunto $\alpha = 0,958$ o que demonstra a boa confiabilidade da escala.

Tabela 1 - Matriz de Componentes Rotacionada Qualidade

Variáveis	Fatores				
	1	2	3	4	5
Equipamentos audiovisuais das salas.	,829				
Laboratórios e equipamentos de informática.	,812				
Acervo da biblioteca.	,764				
Iluminação nas dependências do curso.	,749				
Localização da faculdade.	,739				
Segurança nas dependências da faculdade.	,735				
Limpeza de todas as dependências da faculdade.	,684				
Facilidade de navegação e atualização do site.	,578				
Metodologia de ensino		,763			
Conhecimento sobre a realidade dos alunos, facilitando o processo de aprendizagem.		,739			
Relacionamento com os alunos.		,721			
Capacidade para utilizar adequadamente o tempo da aula.		,688			
Estímulo à participação dos alunos em sala de aula.		,658			
Atenção dada às solicitações e intervenções dos alunos.		,606			
Competência em relacionar teoria com a prática.		,603			
Boa vontade em resolver os problemas acadêmicos dos alunos.			,795		
Conhecimento suficiente para fornecer informações aos alunos.			,789		
Educação no tratamento com os alunos.			,745		
Capacidade para cumprir exatamente as solicitações dos alunos.			,722		
Agilidade no atendimento.			,717		
Interesse e atenção durante as aulas.				,873	
Respeito entre os alunos.				,749	
Interesse na execução dos exercícios e trabalhos solicitados pelos professores.				,727	
Assiduidade nas aulas do curso.				,661	
Adequação da carga horária do curso.					,728
Rapidez e facilidade no processo de matrícula e retificação.					,681
Facilidade na obtenção do histórico escolar, carteirinhas, aproveitamento de estudos.					,648
Variância Explicada (%)	48,97	8,01	6,31	5,45	4,25
Alpha de Cronbach	0,94	0,92	0,93	0,82	0,78

Fonte: SPSS

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Procedeu-se ao estudo com a AF da escala de motivação. Após a primeira tentativa, a escala se mostrou apropriada com a retirada de três variáveis. A variável “Porque o curso me capacitará, no final, a entrar no mercado de trabalho de uma área que eu gosto” (do constructo motivação extrínseca-identificação) foi excluída por apresentar *comunalidades* inferior a 0,5.

As variáveis “Pelo prazer que sinto quando supere a mim mesmo em alguma de minhas realizações pessoais” (do constructo motivação intrínseca para realização) e “Porque isso me ajudará a escolher melhor minha orientação profissional” (do constructo motivação extrínseca-identificação) foram retiradas por não se agruparem em fatores correspondentes.

O teste de esfericidade de Bartlett foi

significativo ao nível de 0,0% ($\chi^2 = 2576,015$), indicando que os dados são adequados para a realização da análise fatorial. Para analisar a consistência interna do questionário, foi aplicado o teste de Alpha de Cronbach que apresentou $\alpha = 0,879$, evidenciando a fidedignidade dos dados. O valor do KMO obtido nesta amostra foi de 0,881. Diferente da escala original, que se divide em sete fatores, neste estudo, foram extraídos seis fatores que, juntos, explicaram 71,986% da variância total.

Nos resultados obtidos, conforme Tabela 2, as onze variáveis do constructo de motivação interna se uniram em um único fator que foi intitulado “Intrínseca”, e não em três, como na escala original. No segundo fator, têm-se as quatro variáveis da motivação “Extrínseca-In-

trojeção” que permaneceram juntas. Da mesma forma que a escala original, as variáveis do constructo “Desmotivação” permaneceram agrupadas, formando o terceiro fator. O quarto fator foi constituído por três variáveis da motivação “Extrínseca Controle-Externo”. As duas variáveis do constructo motivação “Extrínseca-Identificação” permaneceram juntas formando o quinto fator. No sexto fator, ficou isolada uma única variável do constructo de motivação extrínseca-controle externo, que foi intitulada “Extrínseca-Diploma”.

va, foi utilizado o método de Correlação de *Pearson*, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Percebe-se que existe relação positiva entre a motivação Intrínseca e a motivação Extrínseca-Identificação com os cinco fatores de Qualidade, sendo o Corpo Docente o fator da Qualidade que obteve relacionamentos mais fortes, com valor de 0,457 e 0,429 respectivamente. Tal relação evidencia a importância desses profissionais, que lidam com processos diários relacionados à vida acadêmica dos alunos. Esses dados demonstram que o aluno que pos-

Tabela 2 - Matriz de Componentes Rotacionada Motivação

Variáveis	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
Pelo prazer que sinto quando descubro coisas novas, que eu nunca tinha visto ou conhecido antes.	,829					
Pelo prazer que tenho em ampliar meu conhecimento sobre assuntos que me atraem.	,803					
Porque pra mim a Faculdade é um prazer	,771					
Porque meus estudos permitem que eu continue a aprender sobre muitas coisas que me interessam.	,765					
Porque sinto satisfação e prazer enquanto aprendo coisas novas.	,746					
Pela satisfação que sinto quando estou no processo de realização de atividades acadêmicas difíceis.	,727					
Pelo prazer que tenho quando me envolvo em debates com professores interessantes.	,676					
Pela euforia que sinto quando leio sobre vários assuntos interessantes.	,658					
Pelo prazer que sinto quando supero a mim mesmo nos estudos.	,650					
Porque gosto muito de vir à Faculdade.	,633					
Porque a Faculdade me permite sentir uma satisfação pessoal na minha busca por excelência na formação.	,564					
Para provar a mim mesmo que sou capaz de completar o curso.		,825				
Para mostrar a mim mesmo que sou uma pessoa inteligente.		,784				
Porque quero mostrar a mim mesmo que posso ter sucesso nos meus estudos.		,711				
Por causa do fato que me sinto importante quando sou bem sucedido na Faculdade.		,664				
Não sei, não entendo o que estou fazendo na Faculdade.			,863			
Honestamente, não sei; acho que estou perdendo meu tempo na Faculdade.			,848			
Não atino (percebo) porque venho à Faculdade e, francamente, não me preocupo com isso.			,746			
Já tive boas razões para isso; agora, entretanto, eu me pergunto se devo continuar.			,705			
A fim de ter uma boa remuneração no futuro.				,847		
A fim de obter um emprego de prestígio, no futuro.				,815		
Porque quero levar uma boa vida no futuro.				,739		
Porque eu creio que esta formação aumentará minha competência como profissional.					,744	
Porque acho que esta formação ajuda a me preparar melhor para a carreira que escolhi.					,564	
Porque preciso do diploma, ao menos, a fim de conseguir uma ocupação bem remunerada no futuro.						,792
Variância Explicada (%)	37,20	11,33	8,55	6,38	4,48	4,04
Alpha de Cronbach	0,93	0,84	0,81	0,79	0,71	

Fonte: SPSS

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Com o intuito de identificar o grau de correlação entre os fatores encontrados, bem como a direção dessa correlação, se positiva ou negati-

sua motivação interna e o que possui motivação externa por identificação têm maior percepção da qualidade que os demais estudantes.

Tabela 3 - correlação de Pearson

	Coeficiente de Correlação										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Qualidade											
1. CORPO_DOCENTE	Sig.										
	(2-tailed)										
2. CORPO_TEC_ADM	0.695**	1									
	<u>0.00</u>										
3. RELAC_DISCENTE	0.535**	0.403**	1								
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>									
4. ASP_TANGIVEIS	0.678**	0.676**	0.413**	1							
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>								
5. PROCESSOS_ADM	0.604**	0.613**	0.435**	0.594**	1						
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>							
Motivação											
6. INTRINSECA	0.457**	0.275**	0.284**	0.355**	0.344**	1					
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>						
7. EXTR_INTROJ	0.276**	0.121	0.115	0.158**	0.090	0.584**	1				
	<u>0.00</u>	<u>0.12</u>	<u>0.14</u>	<u>0.04</u>	<u>0.25</u>	<u>0.00</u>					
8. EXTR_IDENTIF	0.429**	0.298**	0.260**	0.287**	0.221**	0.636**	0.315**	1			
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>				
9. EXTR_CONT_EXT	0,124	0,079	0,059	0,031	0,049	0,300**	0,401**	0,307**	1		
	<u>0.11</u>	<u>0.30</u>	<u>0.44</u>	<u>0.69</u>	<u>0.52</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>			
10. EXTR_DIPLOMA	0,095	0,086	0,089	0,06	0,104	0,065	0,124	-0,048	0,328**	1	
	<u>0.22</u>	<u>0.26</u>	<u>0.24</u>	<u>0.44</u>	<u>0.18</u>	<u>0.40</u>	<u>0.11</u>	<u>0.53</u>	<u>0.00</u>		
11. DESMOTIV	-0,211**	-0,064	-0,271**	-0,064	-0,172**	-0,361**	-0,139	-0,393**	-0,081	0,151	1
	<u>0.01</u>	<u>0.40</u>	<u>0.00</u>	<u>0.41</u>	<u>0.03</u>	<u>0.00</u>	<u>0.07</u>	<u>0.00</u>	<u>0.30</u>	<u>0.05</u>	

Fonte:SPSS

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A motivação Extrínseca-Introjeção se relacionou, positivamente, com os constructos Corpo Docente e Aspectos Tangíveis da qualidade, enquanto o constructo motivação Extrínseca-Diploma não se relacionou com nenhum constructo da qualidade. Esse fato retrata que o estudante que está na IES apenas com o objetivo de ter o diploma, não se preocupa com nenhum atributo de qualidade, nem mesmo com o Corpo Docente.

Como era esperado, a Desmotivação se relacionou negativamente com a maioria dos fatores da Qualidade - Corpo Docente, Relacionamento Discente e Processos Administrativos - sendo a relação com o Relacionamento Discente a mais forte, com valor de - 0,271 e significância de 0,00. Esse resultado demonstra que a postura do aluno e o relacionamento com os colegas de curso podem interferir na desmotivação do discente.

Dando seguimento ao trabalho, indo-se ao encontro dos objetivos, foi adotada a técnica do teste de diferença entre médias de grupos,

em face da intenção de se analisar as diferenças de percepção da qualidade e motivação entre uma IES particular e outra pública.

Os resultados da ANOVA apresentados neste estudo indicam situações distintas para o comportamento dos fatores dos constructos de qualidade e motivação. Para a Qualidade, os cinco fatores - Corpo Docente, Corpo Técnico Administrativo, Relacionamento Discente, Aspectos Tangíveis e Processos Administrativos - apresentaram números que confirmam a diferença entre as médias dos dois grupos. Os respectivos resultados, pela ordem: $F = 72,4$ e $\alpha = 0,000$; $F = 54,6$ e $\alpha = 0,000$; $F = 11,9$ e $\alpha = 0,001$; $F = 439,4$ e $\alpha = 0,000$; $F = 40,7$ e $\alpha = 0,000$, o que demonstra que a diferença entre as médias das IES pública e privada são significativas para todos os fatores da Qualidade.

Para a Motivação, três fatores apresentaram resultados que justifiquem diferença significativa entre as médias avaliadas. Estas são: Intrínseca, com $F = 11,5$ e $\alpha = 0,001$; Extrínseca por Introjeção, com $F = 3,9$ e $\alpha = 0,048$;

Extrínseca por Identificação, com $F = 9,3$ e $\alpha = 0,003$. Os demais fatores não apresentaram dados que justificassem uma diferença significativa entre as médias das duas IES, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Médias e ANOVAS para os constructos de qualidade e motivação por faculdade pública e privada

Fatores	Médias		ANOVA	
	Privada	Pública	F	Sig.
Qualidade				
CORPO_DOCENTE	55,32	41,83	72,42	0,00
CORPO_TECN_ADMINISTRATIVO	37,36	25,79	54,64	0,00
RELACIONAMENTO_DISCENTE	30,74	27,57	11,97	0,00
ASPECTOS_TANGIVEIS	70,82	35,18	439,48	0,00
PROCESSOS_ADMINISTRATIVOS	23,72	18,19	40,79	0,00
Motivação				
INTRINSECA	85,59	75,11	11,51	0,00
EXTR_INTROJEÇÃO	27,37	24,26	3,98	0,05
EXTR_IDENTIFICAÇÃO	18,80	17,62	9,36	0,00
EXTR_CONTROLE_EXTERNO	25,90	26,61	1,05	0,31
EXTR_DIPLOMA	7,23	7,39	0,13	0,72
DESMOTIVAÇÃO	3,71	4,18	0,22	0,64

Fonte:SPSS

A partir destes resultados da ANOVA, as comparações entre as médias dos dois grupos foram utilizadas como medidas de aferição dos objetivos deste estudo. Essas comparações procederam-se com a utilização somente dos fatores que apresentaram níveis estatísticos significantes. Dessa forma, a fim de testar a hipótese H1, foram utilizados os fatores Motivação Extrínseca por Introjeção e Motivação Extrínseca por Identificação. De acordo com a Tabela 4, os resultados demonstram que as médias respectivas desses fatores da IES privada são maiores que as médias da IES pública: $27,4 > 24,2$ e $18,7 > 17,6$. Com isso, é possível afirmar que, neste estudo, os alunos da IES privada são mais motivados, extrinsecamente, confirmando a hipótese H1.

Usando o mesmo procedimento de comparação entre as médias, os resultados indicam que a hipótese H2 não pode ser confirmada. O valor da média do fator Motivação Intrínseca da IES pública (75,1) é menor que o valor da IES privada (85,5). Portanto, ao contrário da afirmação da hipótese H2, os alunos da IES pública são menos motivados intrinsecamente.

O constructo Qualidade seguiu representado pelos cinco fatores que apresentaram nível estatístico significativo. Diante disso, para se avaliar o comportamento dos alunos perante

esse constructo, foi necessário comparar todas as médias dos grupos representativas de cada fator. Os resultados da Tabela 4 mostraram que, nos cinco fatores, a IES privada apresentou médias maiores que as da IES pública, destacando-se a diferença mais acentuada para o fator Aspectos Tangíveis, com 70,8 contra 35,1. Dessa forma, foram encontradas evidências que dão suporte à hipótese H3, confirmando maior percepção de qualidade pelos alunos da IES privada.

Os fatores com nível estatístico significativo que representam os constructos Qualidade e Motivação ajudaram a testar a hipótese H4. A comparação entre as médias, conforme Tabela 4, apontou que os alunos da IES privada apresentaram-se mais motivados em relação ao grupo da IES pública. Da mesma forma, a comparação entre as médias entre os grupos confirmou maior percepção de qualidade para o grupo de alunos da IES privada. Diante disso, ficou evidente que existe uma relação positiva entre o constructo Motivação e o constructo Qualidade. Portanto, pode-se afirmar que, neste estudo, a hipótese H4 é verdadeira: alunos mais motivados tendem a avaliar melhor a qualidade da IES.

5 CONCLUSÕES

A política de expansão do Ensino Superior, proporcionada pelo poder público, elevou o número de vagas ofertadas na última década. Entretanto, cabe analisar o comportamento estudantil quanto à ocupação e ao uso dessas vagas criadas. Tão importante quanto esse aumento de vagas, a conclusão do curso superior deve ser considerada no âmbito dessa política educacional, que visa a melhorar o desenvolvimento econômico-social do país. Portanto, analisar o comportamento do aluno no aspecto da sua percepção da qualidade relacionada com a sua motivação pode vir a se configurar como um bom instrumento de gestão para as IES.

A abordagem da avaliação da qualidade adotada pelo MEC concentra-se, especificamente, na avaliação das IES, dos cursos e do desempenho dos estudantes, incluindo aspectos como: ensino, pesquisa, extensão, responsabili-

dade social, gestão, corpo docente e instalações. As questões relacionadas ao comportamento do cliente/aluno diante do serviço educacional prestado não são contempladas. Conquistar e manter o aluno até o final do curso tem sido um desafio tanto para as IES públicas quanto para as privadas. Dessa forma, a gestão educacional precisa ampliar os recursos gerenciais, reconhecendo-se como uma empresa prestadora de serviços submetida às competições mercadológicas próprias do segmento do ensino superior. Tanto Onusic (2011) quanto Boruchovitch (2008) alertam para esta temática, fazendo-se necessário o avanço de estudos, focados nos discentes, no interior das IES. Entende-se a importância da motivação acadêmica e da percepção da qualidade discente para a evolução da educação superior, e, conseqüentemente, da sociedade como um todo. No entanto, existe uma lacuna em estudos que abordam, em conjunto, esses temas.

Neste estudo, as investigações realizadas indicaram que a percepção de qualidade da educação superior é subjetiva e condicionada ao contexto pessoal do discente. Porém, a partir das médias dos fatores, é possível inferir que a figura do docente ainda representa o simbolismo da educação, haja vista ter-se configurado como fator significativo nos resultados da correlação entre os fatores da motivação e o fator corpo docente. Dessa forma, na motivação Intrínseca, na Extrínseca por Introjecção ou mesmo na Desmotivação, a atuação do professor está radicada ao processo educativo, pois o discente o vislumbra como facilitador da realização de suas expectativas.

Outro aspecto a se registrar incorre em considerar que a realidade do mercado de trabalho, e da valorização do diplomado na sociedade de forma geral, influencia aqueles sujeitos cuja motivação maior centra-se no título da formação, representada nesta pesquisa pela obtenção do diploma. Para essas pessoas, nenhum dos fatores de qualidade da IES os influencia significativamente, visto que o principal objetivo vislumbrado não é o de adquirir conhecimento, e sim, o de obter o seu título.

Os testes das hipóteses suscitadas re-

forçam a característica da subjetividade nos constructos abordados no estudo. Os alunos da IES privada percebem uma maior qualidade na instituição em relação aos alunos da IES pública, principalmente em relação aos Aspectos Tangíveis. Esses alunos também foram os que se apresentaram mais motivados, o que pode sugerir que a estrutura física, laboratórios e bibliotecas são recursos físicos importantes na percepção de qualidade e motivação acadêmica. Nesse ponto, cabe o alerta quanto à valorização das instalações no que tange às estratégias de marketing institucionais, sobretudo, porque a percepção da qualidade e a motivação são constructos que caminham juntos, com forte relação, na vida acadêmica do discente.

A consistência estatística dos achados desta pesquisa assegura relevância ao estudo. Porém, tão importante quanto saber em qual IES o grupo de alunos apresentou maior percepção de qualidade e motivação, poder avaliar o nível em que se encontram estes dois constructos poderá subsidiar os gestores com informações úteis em tomadas de decisões que visem a melhorar o ambiente acadêmico. A relação detectada entre qualidade e motivação implica que os gestores precisam administrar os dois constructos simultaneamente. Com a validação das escalas utilizadas, é possível propor que, como indicadores, quanto mais elevado os níveis desses dois constructos, melhor a gestão da respectiva IES. Esses conhecimentos apresentados podem servir de direcionamento, fornecendo indicativos para uma postura inovadora e comprometida por parte das IES, tendo em vista a necessidade de um ensino superior que atenda às expectativas dos discentes e, conseqüentemente, reduza os índices de evasão da IES.

Finalmente, entende-se necessário que haja mais debates e estudos que abordem esses temas de forma mais profunda nas discussões educacionais. Os resultados apresentados não podem ser generalizados em razão dos limites estatísticos da amostra estudada. Porém, espera-se que este estudo possa ser replicado com diferentes amostras, cursos, regiões geográficas ou IES. Comparações com outras pesquisas

nesse tema poderão possibilitar a formação de conhecimentos empíricos que baseiem a criação de novos instrumentos para auxiliar a gestão empresarial das IES.

THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY PERCEPTION IN HIGHER EDUCATION AND MOTIVATION OF UNIVERSITY STUDENTS

ABSTRACT

The growth regarding Brazilian academic market resulted in an increase in competition among Higher Education Institutions (HEI) and a modification of education. Therefore, it is important to identify the existence of a relationship between quality perception and the motivation by the university students in relation to the HEI: the aim of this paper. It is important to know the opinion from customers/students to provide more adequate services, sustaining in the competitive market. Survey was conducted with 179 management students from two HEI, one public and other private. The results revealed that motivational and quality constructs are related.

Keywords: Quality. Motivation. Higher education.

LA RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y MOTIVACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

RESUMEN

Mediante el crecimiento del mercado universitario brasileño, el objetivo de este estudio es identificar la existencia de relación entre la percepción de calidad y la motivación de los estudiantes universitarios en relación las IES. Conocer la opinión de los clientes/alumnos es importante para que sea posible ofrecer ser-

vicios más adecuados, manteniéndose en el competitivo mercado. En este trabajo, realizó una pesquisa cuantitativa, de campo, con 179 estudiantes de Administración de dos IES, una pública y otra particular. Los resultados apuntaron que existe relación entre los conceptos motivación y calidad.

Palabras-clave: Calidad. Motivación. Enseñanza superior.

REFERÊNCIAS

ANJOS NETO, M. R.; MOURA, A. I. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BANDEIRA, M. L. et al. Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese Norma, 1992.

BITTENCOURT, H. R.; CASARTELLI, A. O. ; RODRIGUES, A. C. M. Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 3, p. 667-682, 2009.

BLOEMER, J.; RUYTER, K.; PEETERS, P. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. **Internacional Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 16, n. 7, p. 276-286, 1998.

BORUCHOVITCH, E. A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores. **Educação**, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 30-38, 2008.

- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses estatísticas da educação superior**: graduação. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censos-sinopse>>. Acesso em: 7 nov. 2015.
- _____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- BRUNNER, J. J.; URIBE, D. **Mercados Universitarios**: el nuevo escenario de la educación superior. Santiago de Chile: Diego Portales, 2007.
- BRUNNER, J. J. et al. (Coord.). **Educación Superior en América Latina**: una agenda para el año 2000. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1995.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and selfdetermination in Human Behavior**. New York: Plenum, 1985.
- ESTRADA, L. R. G. Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, n. 21, p. 93-103, dez. 1999.
- FALCÃO, D. F.; ROSA, V. V. Um estudo sobre a motivação dos universitários do curso de administração: uma contribuição para a gestão acadêmica no âmbito público e privado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362, 2005.
- GAGNÉ, R. M. **The conditions of learning and theory of instruction**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985.
- GIL, A. C. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, M. C. O Marketing de serviços e suas implicações para uma organização sem fins lucrativos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 36-43, 2003.
- GUIMARÃES, S. É. R.; BORUCHOVITCH, E. O Estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. **Psicologia Reflexão e Crítica**, Rio Grande do Sul, v. 17, n. 2, p. 143-150, 2004.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEGARTY, N. Application of the academic motivation scale to graduate school students. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, v. 6, n. 2, p. 48-55, 2010.
- HOFFMANN, C. et al. O desempenho das universidades brasileiras na perspectiva do Índice Geral de Cursos (IGC). **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 651-665, 2014.
- JOLY, M. C. R. A.; PRATES, E. A. R. Avaliação da escala de motivação acadêmica em estudantes paulistas: propriedades psicométricas. **Psico-USF**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 175-184, 2011.
- KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LACERDA, L. L. V.; FERRI, C. Relações entre indicadores de qualidade de ensino e desempenho de estudantes dos cursos de Pedagogia do Brasil no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**

- gicos, Brasília, v. 96, n. 242, p. 129-145, 2015.
- LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Avaliação da qualidade de atributos específicos de instituições de ensino superior em cursos privados de administração em Joinville, SC. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 429-444, 2011.
- MARINHO, S. V.; POFFO, G. D. Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 21, n. 2, p. 455-478, jul. 2016.
- MARINS, J. S.; MOURAO, L. Motivação do aprendiz de psicologia: uso da escala de motivação acadêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO, 14., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABRAPSO, 2007. v. 1. p. 1-13.
- MELLO, S. C. B.; DUTRA, H. F.O.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a Qualidade de Serviço Educacional numa IES: O impacto da Qualidade Percebida na Apreciação do Aluno de Graduação. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 125-137, maio/ago. 2001.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra, 2004.
- NAKAGAWA, M. Estratégia de Implementação do TQM (Gestão da Qualidade Total) Aplicado ao Ensino de Ciências Contábeis. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS E II CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 4., 1995, Campinas. **Anais...** São Leopoldo: ABC - Associação Brasileiro de Custos, 1995.
- OLIVEIRA, F. B. de. Origem e evolução dos cursos de pós-graduação lato sensu no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 19-33, 1995.
- ONUSIC, L. M. A Qualidade de serviços de ensino superior: o caso de uma instituição de ensino público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2011.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for Measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- SCHWARTZMAN, J. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUIS-SARDI, V. (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 1997.
- SCHWARTZMAN, S. Prólogo. In: BRUNNER, J. J. **Educación Superior En Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales, 1967-2007**. Chile: Universidad De Diego Portales, 2009.
- SILVA FILHO, R. L. L. et al. Evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.
- SIQUEIRA, R.; CARVALHO, J. Qualidade do Serviço Educacional Prestado por Escolas de Administração: Confronto Entre uma Universidade Pública e uma Faculdade Privada. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- SOBRAL, D. T. Motivação do aprendiz de Medicina: uso da escala de motivação acadêmica. **Psicologiateoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 25-31, jan./abr. 2003.
- SOUSA V. J. Qualidade na educação superior:

lugar e sentido na relação público-privado. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 242-256, maio/ago. 2009.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; OLIVEIRA, V. C. S. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo servqual. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 33-45, out./dez. 2007.

VALLERAND, R. J. et al. The Academic Motivation Scale: a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. **Educational and Psychological Measurement**, v. 52, p. 1003-1017, 1992.

VENÂNCIO, I. M.; OTERO, A. G. **Eficácia e qualidade na escola**. Porto: Edições ASA, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

ARTIGOS

GAMIFICAÇÃO COMO EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM: UMA PESQUISA-AÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM FORTALEZA-CE

RESUMO

O estudo objetivou verificar de que forma a utilização da gamificação como estratégia de ensino pôde contribuir para o engajamento dos discentes das aulas de finanças do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Fortaleza- Ceará. Para tanto, conceituou-se como gamificação, apresentando sua lógica e mecânica por meio da descrição do design do jogo aplicado. Verificou-se, na pesquisa, o impacto da utilização da gamificação na pontualidade, assiduidade e participação das aulas. Descreveu-se, também, o impacto da utilização da gamificação no tempo de estudo e identificaram-se eventos que sugerem estímulos à criatividade. O método proposto na pesquisa, a pesquisa-ação, mostrou-se útil no sentido de gerar uma ampliação da consciência dos envolvidos, contribuindo para gerar uma transformação das ações dos sujeitos. Concluiu-se que a introdução da gamificação por meio de uma pesquisa-ação contribuiu para aumentar o engajamento ao curso de Administração e serviu de estímulo para o desenvolvimento de competências desejáveis.

Palavras-chave: Gamificação. Educação. Pesquisa-ação.

1 INTRODUÇÃO

Existem muitas formas de explicar a história da humanidade; uma delas divide o tempo em três grandes eras: Agrícola, Industrial e Digital (LONGO, 2014). Considerando que essa forma de ver o mundo esteja correta, a maioria dos graduados em Administração que está no mercado de trabalho atual, passam por uma grande transformação pessoal. Essa transformação se dá pelo fato de que esses administradores foram educados a pensar dentro do modelo industrial de educação e está presenciando o surgimento de uma nova cultura, a cultura digital.

O pensamento proposto neste trabalho é o seguinte: quando se observa o cotidiano do trabalho atual, verifica-se uma realidade consideravelmente diferente daquela para a qual os profissionais foram preparados. Os desafios diários propostos são não lineares, interconectados, multidisciplinares e, muitas vezes, com resultados imprevisíveis. Por mais inovador e nativo digital que um

Karla Teixeira Machado da Silva
karla.blues@hotmail.com
Mestre em Economia. Professora do Centro Universitário Christus, Unichristus - Fortaleza - CE - BR.

Iago Pessoa Mascarenhas
iago.pessoa@yahoo.com.br
Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Christus, Unichristus - Fortaleza - CE - BR.

profissional possa ser, provavelmente ele ainda carrega muito da programação industrial no modo como enxerga a realidade. Podemos inferir que isso acontece, entre outras causas, pelo fato de ele ter passado pelo sistema tradicional de ensino (MATTOS, 2014), que é fundamentado no modelo de educação criado na Prússia no século XVIII (KHAN, 2013) e continua sendo amplamente utilizado.

Nesses ambientes de ensino tradicionais, frequentemente os nativos digitais não se sentem engajados nem motivados. Isso porque há uma grande distância entre o mundo educacional, pautado nos moldes tradicionais, e o mundo do entretenimento, com inovações tecnológicas nas quais são “nativos” (TENÓRIO; GÓIS; SANTOS, 2016). Também existe distanciamento da realidade da sala de aula do que realmente acontece no trabalho (COMAZZETTO et al., 2016). É devido à existência dessas lacunas que crescem os esforços em aplicar metodologias inovadoras na educação, como o *gamification* (ou gamificação) abordado neste trabalho. Esta metodologia se fundamenta no uso de elementos de jogos em contextos fora dos jogos para motivar e engajar e tem apresentado excelentes resultados no campo educacional nos últimos anos (BORGES et al., 2013).

Com frequência cada vez maior, essas técnicas têm sido aplicadas por entidades de diversas áreas com objetivos distintos. Nesses casos, o uso da gamificação aparece como ferramenta alternativa às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotar determinados comportamentos. Ademais, a gamificação é uma técnica inovadora que auxilia pessoas a familiarizar-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou demasiadamente repetitivas (MEDINA, 2013). Isso posto, surge a reflexão. Toffler (1980) diz que os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não souberem “aprender a desaprender para reaprender.”¹

Neste ensejo, pode-se perguntar: o que tem sido feito no contexto educacional para dirimir a

lacuna observada entre os desafios profissionais diários e a forma como o ensino tem sido praticado? Dentro de quais parâmetros essa nova sociedade digital está sendo educada? Os valores da Revolução Industrial estão sendo deixados de lado para dar espaço aos valores da era digital?

No que concerne a tais questionamentos, a pesquisa-ação educacional pode ser apontada como uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos (TRIPP, 2005) podendo trazer respostas à problemática exposta. Esta metodologia tem-se mostrado útil no sentido de gerar uma ampliação da consciência dos envolvidos no processo de aprendizagem, com vistas a planejar as formas de transformação das ações dos sujeitos e das práticas institucionais, contribuindo para o processo de formação contínua (THIOLLENT, 1994).

Diante do exposto, torna-se imperativo o teste e a implementação de estratégias de ensino inovadoras, com vistas a reduzir a lacuna observada entre os desafios profissionais diários e a forma como o ensino tem sido praticado. É com esse objetivo que se apresenta a problemática norteadora desta pesquisa: como a utilização da gamificação como estratégia de ensino pode contribuir para o engajamento dos discentes no curso de Administração? À luz dessa questão define-se como objetivo principal do trabalho demonstrar de que forma a utilização da gamificação nas aulas do curso de Administração em uma IES pode impactar de forma significativa o engajamento dos alunos.

Visando à compreensão mais detalhada do assunto, foram definidos os seguintes objetivos específicos para este trabalho: conceituar gamificação e apresentar sua lógica e mecânica por meio da descrição do *design* do jogo; verificar o impacto da utilização dos fatores motivacionais dos games na pontualidade, assiduidade e participação das aulas; descrever o impacto da utilização da gamificação no tempo total de estudo; identificar eventos que possam sugerir o estímulos à criatividade; relatar a experiência

de pesquisa utilizando a pesquisa-ação.

A relevância deste estudo se fundamenta na contribuição gerada para a comunidade acadêmica ao se relatar: 1) uma experiência replicável com uma metodologia promissora que tem apresentado bons resultados de engajamento dentro do ambiente educacional; 2) a experiência de aplicação de um método de pesquisa proativa e inovadora apropriada para a seara da educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MERCADO DE TRABALHO NA ERA DIGITAL

Nas escolas e universidades, nos mais diversos cursos, inclusive os de graduação em Administração, é muito comum ouvir críticas a como os alunos vêm-se comportando. Críticas comuns são: os alunos não leem; são dispersos; impacientes e desmotivados. Utilizam o tempo da aula para atualizar as mídias sociais e priorizam o estudo por meio de slides, abandonando os livros. Ademais, não respeitam a presença dos professores. Essas críticas são frequentes aos alunos mais jovens que atualmente frequentam as salas de aula. Muitos se referem a esse público como geração Y, geração *Millenium*, ou ainda geração Z (TENÓRIO; GÓIS; SANTOS, 2016). Apesar de haver alguns choques entre as definições encontradas acerca destas gerações, é consenso para os autores, que os integrantes dessas gerações se caracterizam por ter crescido em um ambiente digital, interconectado, de fácil acesso ao conhecimento e à comunicação quando comparados a gerações passadas.

Segundo as autoras Castanha e Castro (2010), a geração Y engloba os indivíduos nascidos entre os anos 1980 e 2000, [1979 e 1992] para Santos Neto e Franco (2010), o indivíduos que representam a geração Y nasceram e se caracterizam por conviver com modelos familiares mais flexíveis, por ter fácil acesso à informação apesar de ainda não ter descoberto como lidar com elas de forma construtiva. Ademais, são indivíduos movidos pela preocu-

pação com o sucesso profissional. Essa mesma geração deve ser chamada de “*Echo Boomers*” ou ainda de “*Millennials*” conforme apontado por Solomon (2008). Ainda evidenciando certa falta de consenso entre os períodos presentes nas definições acerca da geração Y, Comazzetto et al. (2016) afirmam que esta geração teve início no ano de 1978, caracterizando-se como uma geração que nasceu basicamente junto a evoluções tecnológicas importantes e, por consequência, junto ao advento da globalização.

Já a chamada geração Z, é formada por indivíduos que nasceram após os anos 2000 e antes de 2010. Se a geração Y foi marcada pelo uso da tecnologia, pode-se dizer que a geração Z é identificada por meio da naturalidade, facilidade e velocidade com que acessam as novas ferramentas tecnológicas. Talvez, por esse motivo, essa geração tenda a ser extremamente impaciente, desejando resultados instantâneos em diversos contextos (INDALÉCIO; RIBEIRO, 2017). Outras nomenclaturas encontradas para a geração Z foram: *iGeneration@*, *Net Generation*, *Generation AO* (Always on), *Generation Text* (GABRIEL, 2013).

Independentemente da nomenclatura adotada, a geração que nasceu entre 2000 e 2010 é a primeira geração verdadeiramente globalizada, que cresceu com a tecnologia e que acompanha as inovações neste campo com naturalidade. Pergunta-se: que inovações na maneira de ensinar têm sido oferecidas a esses indivíduos? Em que maneira ela se difere da forma como seus pais ou professores foram educados? Enquanto muitos criticam a geração *Millenium*, poucos se questionam em relação à adoção do modelo de ensino atualmente aplicado, tanto para a nova geração, quanto para o novo mercado de trabalho (FREY; OSBOURNE, 2013).

Pautado pela premissa de que, em ambientes de ensino tradicionais, os nativos digitais tendem a não se sentir engajados nem motivados; surge a interrogação: qual a forma pela qual os administradores e ainda os professores desses administradores foram educados desde a infância? Possivelmente foram educados em um modelo educacional baseado nas premissas educacionais estabelecidas no auge da era in-

dustrial, ou seja, esses profissionais foram educados seguindo um padrão linear, segmentado, com tarefas repetitivas e previsíveis. A problemática surge quando se verifica uma realidade consideravelmente diferente daquela para a qual os indivíduos foram preparados. Os desafios diários propostos são não lineares, interconectados, multidisciplinares e, muitas vezes, com resultados imprevisíveis. Nesse mesmo contexto, podemos incluir os profissionais docentes do curso de Administração. É como se estivesse sendo utilizado um programa novíssimo em um equipamento totalmente antiquado.

O estudo da universidade Oxford “The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation”, publicado em 2013, investigou 702 profissões e concluiu que 47 % dos cargos que existem hoje apresentam alta probabilidade de ser substituídas por outras que ainda nem existem. O estudo concluiu que as competências mais importantes para o mercado de trabalho no futuro serão criatividade e inteligência emocional, pelo fato de apresentarem baixa probabilidade de ser automatizadas. Medina (2013, p. 7) complementa afirmando que “cedo ou tarde, as corporações irão constatar a necessidade de implementar ajustes em seus processos tradicionais, visando ajustá-los ao modelo mental que rege a maior parte de sua mão de obra.” Em contraste ao estudo de Oxford, Mattos (2014) destaca a realidade antagônica observada entre a preparação ofertada pela educação atual os novos desafios da era digital.

2.2 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise de sua própria realidade, com vistas a promover uma transformação social em benefício dos participantes. Portanto, é uma atividade de pesquisa, educacional orientada para a ação (GROSSI, 1981). Segundo Thiollent (2009, p. 9-10 apud KLEIN et al., 2015, p. 40) “a estratégia de pesquisa-ação, além da participação, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnica ou outra” por parte do pesquisador e dos participantes da pesquisa. Este autor argumenta ainda que uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas implicadas no processo de observação (KLEIN et al., 2015). A pesquisa-ação educacional pode ser apontada, principalmente, como uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos (TRIPP, 2005).

Thiollent (1994) e Pimenta (2005) apontam alguns aspectos que podem auxiliar a configurar uma pesquisa-ação, uma vez que se trata de um método “vivo” e complexo:

Nº	Thiollent (1994)	Pimenta (2005)
01	Há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicados na situação investigada;	Pesquisa com (e não sobre) o docente e os discentes;
02	Dessa interação, resulta a definição de prioridades dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ações concretas;	Valorização das decisões conjuntas e de projetos coletivos; Reflexão sobre a prática.
03	Objetivo da investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes matizes encontrados na situação;	Problematização partilha com os pares, proposição de inovações;
04	Objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;	Análise sistemática e divulgação das ações (criação e publicação de boletins para toda a comunidade, redação de textos individuais ou em grupo e apresentação em eventos e congressos científicos).

Quadro 1 - Características comuns na configuração de uma pesquisa-ação
Fonte: elaboração própria (2018).

Essa metodologia, diante do exposto, mostra-se como ferramenta interessante no sentido de explorar soluções para a problemática da adequação do formato de ensino atual as idiossincrasias da geração Z.

2.3 GAMIFICAÇÃO

Na definição de Kapp (2012, p. 10) em seu Livro “Gamification of Learning and Instruction”, gamificação é o “uso das mecânicas baseadas em jogos, da sua estética e lógica para engajar as pessoas, motivar ações, promover a aprendizagem e resolver problemas.” Mais detalhadamente, o termo “mecânico” refere-se ao uso dos mesmos elementos comuns aos jogos; sistema de pontos; o uso de placares ou rankings; os níveis de dificuldade; a restrição de tempo; e os distintivos. É importante ressaltar que essas mecânicas são elementos representativos de uma lógica maior, a lógica de um jogo (ALVES, 2014).

A lógica de um game consiste na adoção de quatro elementos essenciais: cooperação, competição, exploração e narração de histórias, do inglês: *storytelling* (ALVES, 2014). Por conseguinte, deve-se criar um sistema com o objetivo de engajar as pessoas de modo a fazê-las superar desafios abstratos mas definidos por regras claras e previamente estabelecidas, em um ambiente interativo e dinâmico, que proporcione *feedback* imediato para cada ação e cujos resultados podem ser quantificados. Além disso, o alcance, ou não, dos resultados vai despertar uma reação emocional nos indivíduos, causando um aumento de dedicação em termos da energia, tempo e capacidade intelectual empregada (CASSIMIRO, 2016).

Com frequência cada vez maior, essas técnicas têm sido aplicadas por entidades de diversas áreas com objetivos distintos. O uso da gamificação aparece como ferramenta alternativa às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotar determinados comportamentos. Ademais, a gamificação é uma técnica inovadora que auxilia pessoas a familiarizar-se com novas tecnologias, agilizando

seus processos de aprendizado e a tornando mais agradáveis as tarefas consideradas tediosas ou demasiadamente repetitivas (MEDINA, 2013).

As possibilidades de utilização do poder motivacional dos jogos são inúmeras (BARATA et al., 2013). É possível demonstrar a utilização dessa lógica em campos tão variados quanto distintos, como saúde, educação, ciência, esportes e até mesmo produtividade. Por exemplo, já existem aplicativos gamificados com o fito de motivar os usuários a fazer exercício, a tornar as pessoas mais produtivas (SHETH; BELL; KAISER, 2011); mais amigas do meio-ambiente (INBAR, 2011) e a aprender novas técnicas e ferramentas (DONG et al., 2012). Mediante o exposto, observada a combinação da tecnologia digital com uma nova forma de gerar competências desejáveis, pode-se pensar na germinação de uma nova forma da educação em curso, ou ainda no início da construção de um novo modelo de educação digital.

Uma vez que a inclusão de elementos de jogos nas atividades cotidianas é capaz de estimular e desenvolver habilidades e competências, motivando ações reais nos envolvidos, a gamificação pode ser facilmente aplicada no contexto dos negócios e da educação, portanto deve ser objeto de estudo da administração de empresas, com destaque para a formação de seus profissionais.

Em linhas gerais, os princípios da gamificação vêm sendo amplamente utilizados pelas empresas como base para a criação de relacionamentos em longo prazo com seus colaboradores ou mesmo com seus clientes (MEDINA, 2013). Para criar vínculo e engajamento em funcionários, os jogos têm sido usados em treinamentos e capacitações de executivos (MARINS, 2013). Para aumentar a utilização de produtos por parte dos clientes, podemos citar como exemplo o WAZE (MARINS, 2013), aplicativo de trânsito que usa como lógica a cooperação gamificada, adotando como mecânica o uso de pontuação e distintivos. Com isso, a gamificação fomenta terreno propício para o estudo de novos modelos de negócios aliados a um novo modelo de ensinar.

2.4 O DESIGN DO JOGO E O FATOR MOTIVACIONAL NA EDUCAÇÃO

O sucesso da estratégia de usar games no âmbito dos negócios e da educação está diretamente associado à capacidade do *designer* do jogo em traduzir o contexto real para o este universo específico (MEDINA, 2013). O indivíduo responsável por materializar esta tradução, por incluir os gatilhos emocionais às mecânicas específicas e por inserir lógica do jogo dentro de um contexto específico é o *designer*. Antes que se possa iniciar um game, este indivíduo deve imaginar e instrumentalizar a experiência do *player*, o jogador, que por sua vez deve recrutar por meio do game, recursos como empatia, imaginação, motivação e julgamento, enquanto joga (SCHELL, 2008).

Existem dois tipos de recompensas básicas que mantêm os participantes motivados a jogar e que o *designer* precisa estruturar: as extrínsecas e as intrínsecas. Recompensas extrínsecas são definidas pela inclusão de pontos, distribuição de emblemas, determinação de níveis de dificuldade e de um status de progresso, bem como por *feedbacks* tangíveis ou intangíveis. Já as recompensas intrínsecas envolvem o sentimento de conseguir obter domínio, a sensação de pertencer a uma comunidade ou de criar algo único (MEDINA, 2013).

“É importante ser levado em consideração, entretanto, que recompensas podem também ser desmotivadoras, maior perigo desse tipo de incentivo.” (ALVES, 2014, p. 66). Já foi constatado que, por vezes, a inclusão de motivadores extrínsecos podem de fato diminuir a motivação intrínseca, por mascará-la, tirando o foco do real objetivo da atividade (BARATA et al., 2013).

Uma das áreas em que fatores motivadores incorporados pelos jogos podem ser observados com maior clareza, apresentando excelentes resultados é justamente a educação. O próprio sistema de ensino conservador apresenta fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos. Temos notas, *feedbacks*, pontos por trabalhos, como recompensas extrínsecas ao processo de obtenção de conhecimento. Ademais, pode-se competição observar com alguma frequência. É comum observar grupos ou indivíduos competindo pelas melhores notas. Como as recompensas intrínsecas da educação têm a obtenção de conhecimento e a sensação de pertencimento gerada pela percepção de que existem vínculos interpessoais e duradouros.

Entretanto, mediante o exposto na seção sobre mercado de trabalho na era digital, verifica-se a necessidade de uma nova forma de se promover educação. Alves (2014, p. 15) chama a atenção para o fato de que “o que funcionava antes, não necessariamente funciona hoje, quando o assunto é aprendizagem. É nesse cenário que o *gamification* se encaixa, ajudando-nos a tornar a aprendizagem mais atrativa, engajadora, divertida e afetiva.”

De fato, esta metodologia, apesar de ser considerada um assunto novo em educação, tem apresentado excelentes resultados na área. Borges et al. (2013) reuniu 48 trabalhos científicos acerca desse tema. No mapeamento, foram discutidas 26 pesquisas que apresentaram resultados positivos, concretos e mensuráveis sobre a inovação citada. O trabalho elencou os resultados sobre a capacidade da gamificação em motivar estudantes, aprimorando suas habilidades e maximizando o aprendizado. A tabela abaixo sintetiza a quantidade de estudos primários classificados por cada objetivo identificado.

OBJETIVO	QUANTIDADE
Aprimorar Habilidades	9
Encarar Desafios	4
Discutir a gamificação	2
Engajar	24
Maximizar o Aprendizado	19
Promover Mudança de Comportamento	19
Estimular a Socialização	13

Quadro 2 - Estudos acerca da gamificação na educação
Fonte: adaptado de Borges et al. (2013).

Logo, o presente estudo apresenta uma experiência de aplicação da gamificação no curso de graduação em Administração de Empresas, buscando evidências sobre como a inovação nas estratégias de ensino pode ajudar a formar profissionais mais bem qualificados. Ademais, os docentes-pesquisadores, atuando como profissionais da era digital, devem empregar esforços para gerar trabalhos que combinem de forma criativa com as diversas áreas do conhecimento, desde que desejem estar de acordo com o novo tempo.

3 METODOLOGIA

3.1 A PESQUISA-AÇÃO

Este trabalho empregou o método conhe-

cido como pesquisa-ação, uma vez que muitos autores (TRIPP, 2005) o consideram adequado para aplicar inovações em educação. Esta pesquisa se classifica nesta categoria uma vez que o pesquisador, docente e *designer* do jogo são identificados no mesmo indivíduo. Ademais, os sujeitos objetos do estudo vão-se constituindo em pesquisadores a partir da problematização de seus contextos. Na reflexão crítica e conjunta com os pesquisadores da universidade, são provocados a problematizar suas ações e as práticas da Instituição e a elaborar projetos de pesquisa seguidos de intervenção (ZEICHNER, 1998; FIORENTINI; GERALDI; PEREIRA, 1998; PIMENTA et al., 2000).

Os caminhos adotados permitiram uma convivência negociada ao longo do processo e podem ser sintetizados como segue:

01	Tempestade de ideias e reflexão com docentes e discentes problematizando o engajamento atual da geração Millenium no curso de Administração a partir de seus contextos.
02	Elaboração do projeto de pesquisa baseado nas reflexões.
03	Predefinição da ferramenta gamificação como recurso metodológico a ser utilizado, bem como revisão da literatura acerca desse tema.
04	Definição da equipe responsável por conduzir e auxiliar o processo: 1 docente e 1 monitor.
05	Definição das turmas a serem contempladas pela experiência: gestão financeira e orçamentária I e II e gestão de custos, turnos manhã e noite.
06	Predefinição de quais mecânicas a serem utilizadas: sistema de pontos; ranking; badges; premiações – design do jogo.
07	Predefinição do novo sistema de avaliação baseado no sistema de pontos criado.
08	Apresentação e novo brainstorming apenas com os discentes sobre os possíveis benefícios de aplicar novas metodologias, onde os discentes sejam sujeitos ativos no processo de construção das mesmas. Registro dos aspectos levantados.
09	Novo brainstorming seguido de validação do design do game pelos discentes.
10	Aplicação de três “rodadas” do game (aproximadamente 6 semanas de aulas em cada “rodada”). Durante este processo, feedbacks e contribuições em relação ao conteúdo de finanças e em relação ao game sugeridos pelos discentes eram discutidos, documentadas em planilhas, testadas e posteriormente incorporadas ao game ou rejeitados baseados no julgamento positivo ou negativo dos envolvidos. Re-design da metodologia. A docente vetava qualquer sugestão que não considerasse benéfica à formação do aluno ou fora do escopo do objetivo das disciplinas.
11	Feedbacks automáticos eram gerados a cada aula e compartilhados com os discentes através do sistema virtual da universidade. Com isso, foi possível para o discente acompanhar sua nota de forma contínua, em vez de pontualmente, em três momentos no curso, conforme o método tradicional. Os ambientes da pesquisa foram as salas de aula, em que a pontuação do jogo era registrada e o ambiente virtual da instituição, em que os discentes acompanhavam seu desempenho aula a aula em planilhas do Excel.

Quadro 3 - Etapas da pesquisa-ação aplicada

Fonte: elaboração própria (2018).

Durante todo o primeiro semestre de 2016, 82 alunos, somando 6 turmas, participaram da experiência de ter aulas gamificadas. No último dia de aula, após a finalização da última etapa do *game*, havia 57 alunos em sala. Estes foram convidados a dar sua opinião sobre a metodologia. A pesquisa era facultativa e 42 alunos escolheram responder a pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários anônimos, com perguntas abertas, sem um enquadramento específico proposto. Foram utilizadas perguntas de contraste do tipo: “*Na sua visão, quais são os aspectos positivos do game? [...] aspectos negativos do game?*”

Após o registro dos pontos observados, cada aspecto foi analisado de forma qualitativa, e classificado dentro de um grupo. Cada grupo foi gerado a partir dos padrões de resposta observados na etapa de registro. Exemplificando: declarações do tipo “diminuiu o atraso”, “ninguém queria faltar”, “todo mundo quer participar da aula” foram registradas em número dentro de um único grupo chamado “O sistema de feedback automático aumenta a assiduidade, pontualidade e a participação nas aulas”. Declarações do tipo: “muito barulho na sala de aula” “muita gente querendo falar ao mesmo tempo”, “falta de educação dos alunos na hora de falar” foram registrados dentro do grupo “aumento do ruído na sala de aula”. O detalhamento completo dos grupos criados se encontra na análise e na discussão dos resultados.

Como as questões aplicadas são abertas e não direcionadas, infere-se que os pontos citados nos questionários correspondem aos aspectos que mais se destacaram entre os demais, na visão dos respondentes. Não se pode inferir, portanto, que aspectos não citados ou citados em baixa frequência pela maioria, sejam indicativos da ausência de percepção de tal efeito. Para certificar tal interpretação, seria necessário que questionários estruturados fossem aplicados.

Além dos questionários, o instrumento conhecido como observação não estruturada foi utilizado, uma vez que o pesquisador-professor e os discentes necessitaram observar a realidades das aulas para aplicar a pesquisa, realinhar a

metodologia e obter as informações necessárias para as próximas ações (KLEIN et al., 2015).

3.2 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Para que fique clara a mudança efetuada no sistema de avaliação para comportar o *game*, descreve-se o como funcionava a avaliação antes e como ficou após a introdução da gamificação. As disciplinas testadas foram: Gestão Financeira e Orçamentária I e II e Gestão de Custos, turnos manhã e noite, totalizando seis turmas letivas no primeiro semestre de 2016.

O semestre letivo na IES pesquisada é dividido em três períodos nos quais são necessariamente exigidas três avaliações em forma de prova. É opcional ao docente incluir outras formas de avaliação como seminários, trabalhos e/ou exercícios valendo nota, desde que componham a média final com peso 1, enquanto a prova é computada com peso 2. Dessa forma, calcula-se a média de cada período. A média final da disciplina é composta de uma média aritmética dos três períodos citados.

Nas disciplinas presentes no estudo, a avaliação de cada período (MP), anteriormente ao *game*, era composta por uma média ponderada da nota da prova (NP) e da média dos exercícios valendo nota (NT), em que a prova tinha peso 2(dois) e a média dos exercícios valendo nota tinham peso 1(um)

Após a inclusão do *game*, a nota de cada período (MP) foi definida como uma média aritmética simples da nota da prova, média dos exercícios para nota (NT) e nota do *game* (NG).

Sistema tradicional de avaliação		Sistema de avaliação com o game	
Média do Período	$(NP1 * 2) + (NT1) / 3$	Média do Período	$NP1 + NT1 + NG1 / 3$
Média na Disciplina	$MP1 + MP2 + MP3 / 3$	Média na Disciplina	$MP1 + MP2 + MP3 / 3$

Quadro 4 - Tabela de cálculo da Média por período e da Média final

Fonte: elaboração própria (2018).

É importante ressaltar que a nota do *game* não corresponde a uma atividade específica a ser executada, nem a um trabalho, pesquisa nem tampouco seminário utilizando algum tema da matéria em forma de competição. O *game* é apenas uma forma de metrificar e gerar *feedback* instantâneo para as mesmas ações que o aluno deve tomar no sistema de avaliação tradicional. *Não existe uma atividade em formato de jogo ou brincadeira; o game aqui citado é o próprio andamento regular da disciplina, acrescido de elementos lúdicos da gamificação.* Durante o processo de gamificação, o que o aluno executa é o mesmo de antes: frequentar a aula, participar, realizar exercícios e provas, porém mais motivado. Apenas a forma como isso é avaliado muda com a utilização de elementos dos *games*.

3.3 O DESIGN DO JOGO

Um dos princípios básicos da gamificação que causa o aumento da motivação é o *feedback* instantâneo gerado; portanto, foi realizado um esforço no sentido de gerar um sistema capaz de metrificar as principais ações realizadas pelos alunos em sala de aula. Nesse sentido, foi estabelecido um esquema de pontuação, anteriormente definido como *design* do

jogo, que contemplou os seguintes pontos: assiduidade, contribuição em sala de aula, pontualidade e desempenho nas avaliações.

Dessa forma, a cada aula, todos os alunos eram avaliados e recebiam uma pontuação final referente ao nível de engajamento o qual foi calculado pela soma dos pontos gerados pela presença, pontualidade e sua participação ativa e contributiva na sala de aula. Os exercícios e atividades propostas, dependendo do tipo, poderiam gerar pontos de participação, pontos de desempenho em avaliações, ou ambos, no caso dos exercícios que valiam nota.

Tal pontuação ficava exposta no quadro branco e, ao final de cada aula, era transposta para uma planilha em Excel, divulgada na área do aluno no portal da universidade. Por conseguinte, os alunos tiveram a possibilidade de verificar sua evolução de forma contínua; à medida que acumulavam conhecimentos a cada aula, podiam observar e metrificar esta evolução sempre que desejassem. Já no sistema tradicional de ensino, a avaliação e a metrificação dos resultados são feitas de modo pontual, duas ou três vezes por semestre, deixando dúvidas sobre a evolução do discente ao longo do curso.

No *design* do *game* foi estabelecido um sistema de pontuação por faixas que corresponde à nota na escala normal que varia de 0 a 10.

Pontos acumulados	Nota	Pontos acumulados	Nota	Pontos acumulados	Nota
0-50	0,5	350-400	4,0	700-750	7,5
50-100	1,0	400-450	4,5	750-800	8,0
100-150	1,5	450-500	5,0	800-850	8,5
150-200	2,0	500-550	5,5	850-900	9,0
200-250	2,5	550-600	6,0	900-950	9,5
250-300	3,0	600-650	6,5	950-1000	10,0
300-350	3,5	650-700	7,0		

Quadro 5 - Pontuação do *game*

Fonte: elaboração própria (2018).

Para ilustrar, o aluno que na terceira semana de aula já verificasse uma soma de 235 pontos poderia concluir que, até aquele momento, ele já havia conquistado 2,5 pontos do total de 10 da nota formal. Qualquer pontuação acima de 1000 pontos equivale à nota 10,00. A pontuação era zerada a cada novo período do semestre com o objetivo de evitar a desmotivação dos últimos classificados.

Para compor a nota máxima do *game* foram distribuídos pesos que refletissem a importância dada para cada atividade executada pelos discentes. Como o padrão da universidade exige que a prova tradicional tenha peso dois na média final de cada aluno, o *game* foi elaborado de forma a refletir esse peso em pontuação. As provas de cada período representavam 400 pontos, ou 40% do total. Os exercícios com nota correspondiam a 20%. Somando as provas e os exercícios que valiam nota, gerou-se um peso de 60% da pontuação do *game* causada pelas avaliações tradicionais. Os exercícios feitos em sala de aula valendo nota, que equivalem a provas pesquisadas ou a minitestes que, somados, geravam 200 pontos.

Os demais critérios que formam a nota final do *game* foram distribuídos em: contribuição do aluno em sala com peso de 20% da nota final, assiduidade com peso de 15% e pontualidade com peso de 5%. Somados aos critérios já citados, notas em exercícios 20% e nota da prova 40%, tem-se 100% da nota final do *game*.

As disciplinas de Gestão de Custos e Gestão Financeira e Orçamentária II são cadeiras de 40 horas as quais pontuavam de forma diferente da disciplina de Gestão Financeira e Orçamentária I, que é uma cadeira de 80 horas, respeitando o padrão de importância das atividades supracitadas. Para adequar a pontuação dentro de cada critério ao número de aulas em cada disciplina, as pontuações em relação à presença e à participação em sala variaram de acordo com as respectivas cargas horárias.

Para ilustrar o mecanismo de avaliação do *game*, suponha um aluno que obteve nota 7,0 na prova, nota 8,5 na média de exercícios, faltou 20% das aulas e deixou de participar de 3(três) delas. Tal aluno recebe a pontuação descrita na tabela abaixo:

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	Nota na escala tradicional
Nota da Prova	400	280	7,0
Média dos Exercícios	200	170	8,5
Assiduidade	200	160	80% de Presença
Contribuição em sala	200	120	Não existe
Nota do Game	1000	730	7,5

Quadro 6 - Exemplo de aluno com nota 7,0 na prova e 8,5 nos exercícios.

Fonte: elaboração própria (2018).

No sistema de avaliação tradicional, sem a gamificação, o aluno obteria a nota 7,5 como média do período, em que a prova com nota 7 tem peso 2 e a nota do exercício 8,5 tem peso 1. No sistema de avaliação com o *game*, a média do aluno para o período corresponde a 7,7. Esta

é a média aritmética gerada pela nota da prova, 7,0, nota do exercício, 8,5 e a nota do *game* 7,5. Lembrando que a nota do *game* corresponde à pontuação final do período de 730 pontos computada na escala pré-definida pelo *designer*.

Média tradicional		Média com gamificação	
$(7 \times \text{peso } 2) + 8,5 / 3 =$	7,5	$(7 + 8,5 + 7,5) / 3 =$	7,7

Quadro 7 - Cálculo da média no sistema tradicional e com o *game*

Fonte: elaboração própria (2018).

Os alunos foram classificados de acordo com a pontuação total, gerando 1º, 2º e 3º lugares. O objetivo da classificação foi estimular a competição. O ranking que classificou os alunos de acordo com sua pontuação era zerado após cada prova. O objetivo foi gerar a sensação de que todos tinham chance de obter o primeiro lugar a qualquer momento, mesmo que tivessem obtido baixo rendimento em algum período anterior, renovando a motivação.

4 RESULTADOS

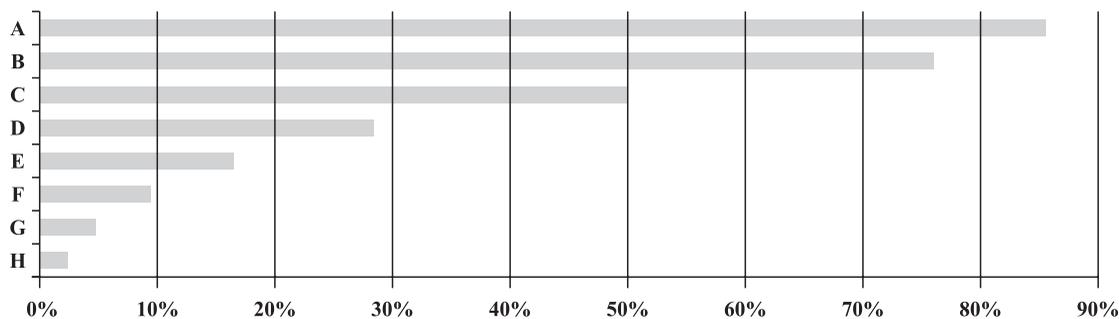
4.1 A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES

A pesquisa realizada primeiramente avaliou quais contribuições em relação à aprendizagem geradas pelo *game* foram percebidas pelos participantes. Os percentuais apresentados foram calculados pela razão entre o número de alunos que afirmou observar determinado aspecto e o total de respondentes, 42. Como vários alunos citaram mais de um aspecto observado, a soma dos percentuais não gera 100%.

As respostas à pergunta aberta “*quais pontos positivos você enxerga na inclusão da gamificação nas aulas*” apresentaram o seguinte padrão: 86% dos alunos consideraram que o sistema de pontuação e a competição motivam ao engajamento no curso, 76% afirmaram que o sistema de *feedback* automático aumenta a assiduidade, pontualidade e a participação nas aulas. 50% dos discentes revelaram em suas respostas que houve um aumento das horas de estudo na disciplina. 29% julgaram ter obtido um aumento da percepção sobre o próprio aprendizado a partir do *feedback* instantâneo gerado. 17% dos participantes afirmaram que o sistema de avaliação feito por meio do *game* é mais amplo e incorpora mais elementos que a avaliação tradicional, resultado que converge com a discussão anterior apresentada no referencial teórico sobre as competências exigidas pelo mercado de trabalho atual. 10% dos alunos afirmaram ter obtido um melhor desempenho nas avaliações tradicionais alcançando uma melhor média final devido ao jogo. 5% perce-

beram uma melhoria na interação aluno/professor enquanto 2% observaram um resultado curioso “uma melhoria no engajamento mesmo em outras disciplinas que não utilizam gamificação, indicando que a gamificação também aumenta a motivação intrínseca mesmo sendo baseada em recompensas extrínsecas.”

Como as questões aplicadas são abertas e não direcionadas, infere-se que os pontos citados nos questionários correspondem aos aspectos que mais se destacaram entre os demais, na visão dos respondentes. Não se pode inferir, portanto, que aspectos não citados ou citados em baixa frequência pela maioria, sejam indicativos da ausência de percepção de tal efeito. Para certificar tal interpretação, seria necessário que questionários estruturados fossem aplicados. Ou seja, quando 29% afirmam ter observado um aumento da percepção sobre o próprio aprendizado a partir do *feedback* instantâneo gerado, não significa que 71% consideram o contrário. Tal resultado apenas indica que 71% dos alunos preferiu destacar outros efeitos que não o citado acima (o mesmo raciocínio aplica-se aos demais percentuais). Para verificar esses efeitos, seria necessário que questionários estruturados direcionados a tais fins fossem aplicados em futuras pesquisas.



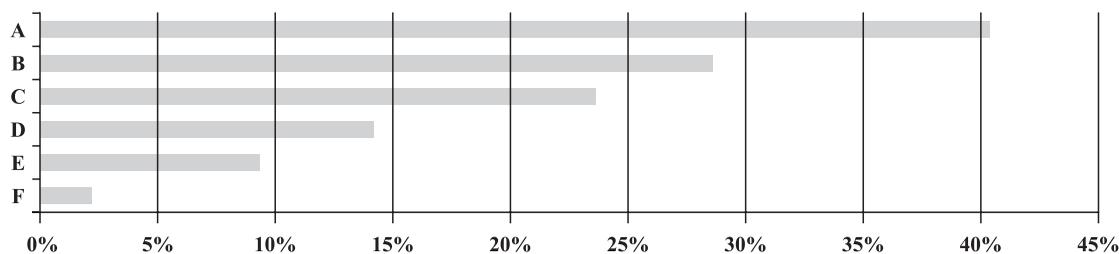
Legenda do gráfico 08.	
A	O sistema de pontuação e a competição motivam o engajamento no curso.
B	O sistema de <i>feedback</i> automático aumenta a assiduidade, a pontualidade e a participação nas aulas
C	Aumento das horas de estudo na matéria.
D	Aumento da percepção sobre o próprio aprendizado.
E	O sistema de avaliação por meio do <i>game</i> incorpora mais elementos que a avaliação tradicional
F	Melhor desempenho nas avaliações tradicionais - Média Final
G	Melhoria na interação aluno/ professora.
H	Melhorias nas matérias que não aplicam o gamification.

Quadro 8 - Gráfico com os pontos positivos

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O segundo questionamento teve como objetivo identificar pontos de melhoria no processo e levantar possíveis soluções para uma melhor aplicação da gamificação. Em resposta ao questionamento “quais *pontos negativos* você enxerga na inclusão da gamificação nas aulas?” foi obtido um padrão de respostas, conforme segue:

completo, confirmando a informação dos 84% de aprovação citado acima; 29% revelaram que o sistema de pontuação e a competição na verdade desmotiva o engajamento na disciplina confirmando o problema sobre motivações extrínsecas exposto no referencial teórico. É possível que tal resultado apresente correlação com a análise que segue.



Legenda do gráfico 9.	
A	Não encontrou problemas - 100%
B	O sistema de pontuação e a competição desmotivam o engajamento no curso.
C	A Transparência e o Entendimento sobre as Regras precisam melhorar.
D	Relação atividades extras x Medição do conhecimento adquirido.
E	Aumento do Ruído na sala de aula/ Muitas pessoas querendo falar ao mesmo tempo.
F	O acompanhamento do <i>game</i> na Plataforma On-line.

Quadro 9 - Gráfico com os pontos de melhoria

Fonte: dados da pesquisa (2018).

40% dos alunos afirmaram não ter encontrado problemas no jogo e o consideraram

Vinte e quatro por cento (24%) consideraram necessária uma melhoria na transpa-

rência e no entendimento sobre as regras do jogo, o que foi corroborado pela percepção da docente. 14% consideraram que a relação entre o número de atividades extras executadas e o conhecimento adquirido por elas pode melhorar. 10% julgaram negativo o aumento do ruído na sala de aula causado pelo maior número de pessoas querendo falar ao mesmo tempo.

Esse resultado chama a atenção por dois motivos: primeiro, por confirmar o levantamento da primeira resposta em que os alunos citam um aumento na participação durante as aulas; segundo, por ser um problema de natureza contrária ao que a maioria dos professores se queixa, um silêncio desconcertante durante a aula. Ainda, 2% afirmaram ter dificuldade para o acompanhamento do *game* na plataforma on-line.

4.2 RESULTADO CRIATIVO

Um resultado particular obtido por meio do *game* chamou atenção de todos os envolvidos no processo. Na turma noturna de Gestão Financeira e Orçamentária II, 2 alunos com perfil excelente, disputaram vigorosamente pela 1ª colocação no jogo. Ambos, mesmo com nota máxima garantida, executaram diversas tarefas, exercícios e pesquisas extras a fim de obter pontos adicionais para ultrapassar o “concorrente”. Ambos apresentavam uma pontuação muito próxima. O resultado foi a ação proativa de um deles em buscar finalizar de forma inovadora a disputa. O referido aluno apresentou a produção de um videoclipe de uma música de *RAP* em que a letra da música e as imagens do vídeo expressavam o conteúdo da disciplina Gestão Financeira e Orçamentária 2. Com isso, foi ovacionado pelos colegas, inclusive por seu concorrente, o que evidencia, também, o caráter cooperativo do *game*. O *videoclipe* representou um legado deixado para a disciplina. Este resultado evidencia a demonstração de motivação intrínseca, extrínseca e de estímulo à criatividade gerado pelo *game*. A produção espontânea do videoclipe é um resultado que possivelmente seria encontrado com raridade no sistema tradicional de ensino, em que os

alunos muito frequentemente realizam somente o que são solicitados. Ademais, a professora da disciplina também julgou que sua criatividade também foi consideravelmente exigida na criação de novos desafios para o *game*, conforme será exposto na próxima seção.

4.3 A PERCEPÇÃO DA DOCENTE

Do ponto de vista da responsável pelas turmas, seu próprio desempenho avançou, no sentido de que ela mesma fosse levada a adotar critérios de avaliação mais precisos e estar mais atenta, a cada aula, ao desempenho, ao esforço e às características individuais de cada aluno. Além disso, sua criatividade foi desafiada, uma vez que frequentemente era exigida na criação de novos desafios e para gerar maneiras de medir os esforços executados de maneira idiossincrática por cada aluno.

Em relação ao desempenho dos discentes, mesmo em caráter experimental, foi possível observar significativas mudanças em relação à pontualidade, à assiduidade, à participação nas aulas, à execução de tarefas propostas e mesmo de tarefas não propostas, percepção confirmada na pesquisa dos discentes. A docente relaciona essas evoluções aos gatilhos emocionais gerados pela pontuação recebida a cada momento e pela competição entre os alunos. Foi percebido que, por meio da utilização do *game*, é possível avaliar características não inseridas no sistema de avaliação tradicional como: proatividade, empatia, disciplina e até honestidade. Além dessas, outras habilidades como falar em público e utilização criativa de tecnologias podem ser exploradas de maneira evidente, por meio da metodologia.

A possibilidade de metrificar competências importantes para o desempenho dos indivíduos no contexto social atual, que muitas vezes não podem ser avaliadas ou estimuladas no sistema tradicional de ensino foi considerado pela docente como um dos maiores potenciais do *game*, além do próprio aumento do engajamento. Essa mesma percepção foi confirmada por 17% dos alunos.

A docente concorda com os alunos na percepção de que existam pontos de melhoria em relação à transparência das regras e ao *design* do jogo. Ademais, também observou que, por vezes, as motivações extrínsecas para realizar algumas atividades diminuem a motivação intrínseca para alguns indivíduos específicos.

A docente destaca a dificuldade de acompanhar o processo de avaliação e geração de feedback automático, diário. O esforço é tremendo, se executado por um único indivíduo, podendo sofrer desgaste ao longo do processo. Tal dispêndio de energia é comparável, segundo a docente, a aplicar provas e divulgar seus resultados, diariamente. Dessa forma, ocorre um aumento considerável da carga horária de trabalho.

Em linhas gerais, do ponto de vista da docente, a inclusão da gamificação foi positiva uma vez que aumentou o engajamento dos alunos aos cursos, mesmo necessitando de ajustes no *design*. Portanto, confrontando os resultados positivos e negativos notados pelos discentes e pela docente, considera-se que a inclusão da gamificação das aulas dos cursos estudados trouxe benefícios ao engajamento dos alunos e à atuação da professora, estimulando o desenvolvimento de competências desejáveis no contexto atual e que possivelmente não são estimuladas da melhor forma dentro do sistema tradicional de ensino.

4.4 AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

As mesmas turmas exploradas neste estudo também foram avaliadas pela Instituição de duas formas distintas, obtendo sempre resultados considerados “excelentes” (nota acima de 9).

As aulas são avaliadas pelos discentes, por meio de um questionário online proposto pela Instituição, com os resultados apurados pela Coordenação. Os critérios avaliados são: a adesão do professor ao plano de ensino, utilização de novas metodologias e novas tecnologias, bem como pontualidade, assiduidade, domínio do conteúdo e utilização de bibliografia atualizada. Existe, também, outra avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Instituição que avalia o cumprimento de prazos,

participação de capacitações e treinamentos, engajamento em projetos de pesquisa, programas de monitoria, orientação de monografias, bem como satisfação dos alunos, pontualidade, assiduidade, etc. A docente não participa de nenhum desses processos avaliativos.

Não se pode relacionar de forma significativa os resultados da presente pesquisa com os resultados encontrados na avaliação institucional, pois ambas abordam aspectos específicos distintos; entretanto, servem como resultado norteador acerca da satisfação geral dos envolvidos nas disciplinas.

5 CONCLUSÃO

Considerando que o setor educacional possui relevante importância e impacto na sociedade e, em especial, na importância da formação acadêmica de bons gestores, este estudo explorou a possibilidade de se extrair benefícios da implementação de estratégias inovadoras de ensino no curso de Administração.

No que tange à utilização da gamificação como uma experiência de aprendizagem no curso de Administração de uma IES em Fortaleza-CE, este estudo procurou mostrar indicativos de que esta ferramenta pode melhorar o engajamento dos alunos no curso, motivando-os ao desenvolvimento de habilidades desejáveis, como pontualidade, assiduidade, cooperação, empenho no estudo e na execução de tarefas, bem como no desenvolvimento da criatividade.

Ademais, a pesquisa-ação mostrou-se útil no sentido de gerar uma ampliação da consciência, com vistas a planejar as formas de transformação das ações dos envolvidos e das práticas institucionais, contribuindo, assim, para os processos de formação contínua. Contudo, acredita-se que os docentes-pesquisadores atuando como profissionais desta nova Era, também devem empregar esforços para gerar trabalhos que combinem de forma criativa e proativa as diversas áreas do conhecimento no intuito de colaborar com uma sociedade formada por profissionais mais bem preparados para lidar com os desafios da nova Era.

Destarte, é importante ressaltar que os resultados apresentados neste trabalho não possuem contexto temporal suficiente para afirmar que os benefícios observados não foram gerados apenas pela motivação da novidade e não da metodologia em si. Adicionalmente, a utilização de questionários abertos mostrou dificultar o processo de interpretação, tabulação e tratamento estatístico, tornando-o difícil, complexo, cansativo e demorado, a despeito do benefício de não induzir a nenhuma resposta.

Outro aspecto limitador deste trabalho verifica-se pelo fato de que a pesquisadora que conduziu este estudo também atuou como designer do game e como docente das seis turmas avaliadas. Entende-se que a visão de um único indivíduo, simultaneamente observador e objeto de observação, podem ser limitados do ponto de vista científico. Não obstante, os resultados obtidos por meio da observação participante convergem para os resultados encontrados na literatura a respeito da utilização da gamificação nas aulas, bem como são determinantes para os resultados da pesquisa com os discentes.

Pode-se constatar, portanto, a partir dos resultados, que a pesquisa cumpriu os objetivos estabelecidos, observadas as limitações. Pode-se destacar a contribuição da pesquisa a partir do aspecto inovador e exploratório tanto da ferramenta utilizada, gamificação, quanto da metodologia, pesquisa-ação.

Finalmente, como sugestão para estudos futuros, indica-se replicar a pesquisa em turmas com grupos de controle em que a gamificação não é utilizada. Recomenda-se, também, a utilização de questionários com afirmações estruturadas, que possam ser avaliadas de forma quantitativa. Uma sugestão é que sejam utilizados questionários com escala de pontos não comparativa do tipo *Likert*, com o objetivo de averiguar com maior objetividade o efeito da gamificação no comportamento dos discentes.

Recomenda-se, também, a coleta de dados quantitativos complementares como notas, frequência, e pontualidade dos discentes. Recomenda-se adicionalmente que a pesquisa seja conduzida dentro de um escopo temporal maior, de pelo me-

nos 3 (três) semestres, com os mesmos indivíduos, visando eliminar o “efeito novidade”.

De maneira complementar, aconselha-se também a aplicação da pesquisa de forma que o a figura do professor pesquisador torne-se distinta da figura do professor condutor da disciplina em que se aplica a metodologia de gamificação, de modo a evitar as distorções citadas.

GAMIFICATION AS A LEARNING EXPERIENCE: AN ACTION RESEARCH IN THE BUSINESS COURSE IN FORTALEZA-CE

ABSTRACT

The study aimed to verify how the use of gamification as a teaching strategy could contribute to students' engagement in finance classes in the business course of a Higher Education Institution (HEI) in Fortaleza, Ceará. For this, gamification was conceptualized, presenting its logic and mechanics through the description of the applied game design. In the research, the impact of the use of motivational factors of the games in the punctuality, attendance and participation of the classes was verified. The research described the impact of the use of gamification on study time and identified events that suggest stimuli to creativity. The method proposed in research, action research, was useful in the sense of generating an increase of the consciousness of those involved, contributing to generate a transformation of the subjects' actions. In the end, it was concluded that the introduction of gamification through an action research contributed to increase the engagement to the Business course and served as a stimulus to the development of desirable skills.

Keywords: Gamification in Education. Labor Market. Action Research.

GAMIFICACIÓN COMO EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE: UNA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN EN FORTALEZA-CE

RESUMEN

El estudio objetivó verificar de que forma la utilización de la gamificación como estrategia de enseñanza pudo contribuir para el involucramiento de los discentes de las clases de finanzas del curso de Administración de una Institución de Enseñanza Superior (IES) en Fortaleza, Ceará. Para tanto, se definió como gamificación, presentando su lógica y funcionamiento a través de la descripción del diseño del juego aplicado. Se verificó, en la pesquisa, el impacto de la utilización de la gamificación en la puntualidad, asiduidad y participación en las clases. Se describió, también, el impacto de la utilización de la gamificación en el tiempo de estudio y se identificaron eventos que sugieren estímulos a la creatividad. El método propuesto en la búsqueda, la pesquisa- acción, se mostró útil en el sentido de generar una ampliación de la conciencia de los involucrados, contribuyendo para generar una transformación de las acciones de los sujetos. Por fin, se concluyó que la introducción de la gamificación a través de una pesquisa-acción contribuyó para aumentar el involucramiento al curso de Administración y sirvió de estímulo para el desarrollo de competencias deseables.

Palabras-clave: Gamificación. Educación. Pesquisa-acción.

- 1 “The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.” (TOFFLER, 1980, p. 12).

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo do conceito à prática. São Paulo: DVS Editora, 2014.

BARATA, Gabriel et al. **Melhorando o Ensino Universitário com a Gamificação**. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259791378_Melhorando_o_Ensino_Universitario_com_a_Gamificacao>. Acesso em: 30 jul. 2016.

BORGES, Simone de S. et al. **Gamificação aplicada à educação**: um mapeamento sistemático. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/professor/Downloads/BORGES%20et%20al%20mapeamento.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

CASSIMIRO, Wagner. **Gamification (Gamificação) na Educação**. 2016. Disponível em: <<http://espresso3.com.br/gamification-na-educacao/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CASTANHA, Debora; CASTRO, Maria Bernadete de. A necessidade de refletir sobre as estratégias pedagógicas para atender à aprendizagem da Geração Y. **Revista de Educação do COGEIME**, São Paulo, v. 19, n. 36, p. 27-38, jan./jun. 2010.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin et al. A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicol. cienc. prof.**, v. 36, n.1, p.145-157, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 5 maio 2018.

DONG, Tao et al. **Discovery-based Games for Learning Software**. New York: AMC, 2012.

FIORENTINI, D.; GERALDI, C. G.; PEREIRA, E. M. (Orgs.) **Cartografias do Trabalho docente**. Campinas: Mercado de letras, 1998.

FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. **The Future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerisation?** 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/professor/Downloads/The_Future_of_Employment%202013.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2016.

- GABRIEL, Martha. **Educ@r: a (r)evolução digital na educação**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- GROSSI, Y. de S. **Mina de Morro Velho: a extração do homem, uma história de experiência operária**. São Paulo: Paz e Terra, 1981.
- INBAR, Ohad et al. **Driving The Scoreboard: motivating eco-driving though in-car gaming**. Vancouver: ACM, 2011.
- INDALÉCIO, Anderson Bençal; RIBEIRO, Maria da Graça Martins. Gerações Z e Alfa: os novos desafios para a educação contemporânea. **Revista UNIFEV: Ciência & Tecnologia**, São Paulo, v. 2, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unifev.edu.br/index.php/RevistaUnifev/article/view/234>>. Acesso em: 9 maio 2018.
- KHAN, Salman. **Um mundo, uma escolar: a educação reinventada**. Rio de Janeiro: Intrínseca LTDA, 2013.
- KAPP, Karl M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education**. Washington: Pfeiffer & Company, 2012.
- KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem em prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- LONGO, Wagner. **Marketing e comunicação da era pós-digital: as regras mudaram**. São Paulo: HSM, 2014.
- MARINS, Diego Ribeiro. **Um processo de gamificação baseado na teoria da autodeterminação**. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.cos.ufrj.br/uploadfile/1387465246.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2016.
- MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz**. 2014. Disponível em: <<http://assets.perestroika.com.br.s3.amazonaws.com/vlef/vlef.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2016.
- MEDINA, Bruno. **Gamificação aplicada ao contexto de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.mjv.com.br/wp-content/uploads/2013/05/white-paper-gamificacao-aplicada-negocios.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2016.
- PIMENTA, S. G. et. al. Pesquisa colaborativa na escola como abordagem facilitadora para o desenvolvimento da profissão de professor. In: MARIN, A. J. (Org.) **Educação Continuada**. Campinas: Papirus, 2000.
- PIMENTA, S. G. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. **Educação e Pesquisa**, São Paulo. v. 31, n. 3, p. 521-539, 2005.
- SANTOS NETO, Elydio dos; FRANCO, Edgar Silveira. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do COGEIME**, São Paulo, v. 19, n. 36, p. 9-25, jan./jun. 2010.
- SHELL, Jesse. **The Art of Game Design: a book of lenses**. Burlington, Massachusetts: Morgan Kaufman Publishers, 2008.
- SHETH, Swapneel Kalpesh; BELL, Jonatha Schaffer; KAISER, Gail E. **HALO (Highly Addjective, Socially Optimized) Software Engineering**. New York: Department of Computer Science, Columbia University, 2011.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TENÓRIO, Marcos Mincov; GÓIS, Lourival Ap. de; SANTOS, Guataçara dos Júnior. **Gamificação na Educação: uma revisão sistemática em periódicos de informática na educação**. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Guataçara_Santos_Junior/publication/318724882_Gamificação>

na_educacão_Uma_Revisao_Sistematica_em_Periodicos_de_Informatica_na_Educacao/links/597a0130aca272e8cc0d35e8/Gamificacão_Gamificacão_na_Educacão_-Uma-Revisao-Sistematica-em-Periodicos-de-Informatica-na-Educacao.pdf>. Acesso em: 8 maio 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Tradução João Távora. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

ZEICHNER, Z. Para além da divisão entre professor-pesquisador e pesquisador-acadêmico. In: FIORENTINI, D.; GERALDI, C. G.; PEREIRA, E. M. (Orgs.). **Cartografias do trabalho docente**. Campinas: Mercado de Letras, 1998.

ENSAIOS

A TECNOLOGIA DE GESTÃO E O HOLOCAUSTO: É POSSÍVEL “HACKEAR” ISSO?

RESUMO

Neste ensaio, discutimos a condição, vista por Bauman pelas lentes do Holocausto, do que ainda se apresenta como lógica dominante das tecnologias de gestão disseminadas na formação em Administração no Brasil. Mostra-se que, além das graduações enviesadas por uma racionalidade questionável, há um imaginário que condiciona a percepção geral e afeta as possibilidades emancipatórias dos estudantes. Contextualiza-se, assim, o que o Holocausto pode representar em termos da tecnologia de gestão; aborda-se uma orientação epistemológica a ser assimilada como ponto de partida nos desenvolvimentos em torno de racionalidades alternativas e, com um exemplo de protagonismo de estudantes de Administração na Internet, situa-se uma distinção entre mídia social e mídia tática, de modo a falar sobre possíveis *hackings* nesse campo. Conclui-se enfatizando a possibilidade do estudo/ação das/com tecnologias online a partir da distinção entre modelo de negócio e prática política.

Palavras-chave: Formação de administradores. Tecnologia de gestão. *Management. Hacking.*

1 A TÍTULO DE INTRODUÇÃO

A motivação para o que se discute neste ensaio se inicia com o questionamento de Reed sobre como “ignorar aquilo que Bauman chama de ‘padrões de ação tecnológico-burocráticos modernos e a mentalidade que esses institucionalizam, geram, sustentam e reproduzem’, e que consistiram nos alicerces psicossociais e nas precondições para o Holocausto.” (REED, 1998, p. 62). Isso chama a atenção para o que ainda está posto nos processos de gestão contemporâneos: a racionalidade moderna, burocrática, dominante e totalizadora, que providencia as condições para uma solução técnica (BAUMAN, 1998), o extermínio em massa de milhões de seres humanos.

Nesse cenário, a formação de administradores no Brasil, particularmente aquela direcionada para práticas empresariais da iniciativa privada, parece permanecer distante da problemática. Por isso, o foco do ensaio é na problematização da forma como se lida com tecnologias de gestão nas graduações em administração

Orlando Gomes da Silva
o2@riseup.net

Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Pernambuco (UFPE). Professor
da Universidade Federal de
Campina Grande, UFCG -
Sousa - PB - BR.

e na noção que há de epistemologias e práticas, as quais permitem outros olhares, já que as tecnologias podem ser projetadas, utilizadas e ensinadas com outros objetivos diferentes dos idealizados em seu *design*.

Hackings, ou seja, práticas em torno de tecnologias por pessoas interessadas “com habilidades técnicas e disposição curiosa para a busca do livre conhecimento” (PARRA, 2012, p. 113) são possibilidades de ação política. *To hack* é uma atitude cultural que está na base dos relacionamentos contemporâneos com as tecnologias (CASTELLS, 2003) e que pode inspirar diferentes ações de constituição de poder com informação (WARK, 2004).

Pensa-se nas tecnologias como modos de revelar (HEIDEGGER, 2007; SILVA, 2007), vendo-as, de certa forma, como construções (BIJKER, 2009; PINCH; BIJKER, 1987), e mais especificamente, como agrupamentos provisórios entre diferentes atuações do que é dito social e o que é dito técnico, sem identidades previamente delimitadas (CALLON, 1984; LATOUR, 2000, 2001), uma vez que o que vem a ser tecnologia está em constante negociação e contestação nas formas que é produzida, disseminada e utilizada (ESCOBAR et al., 1994; HINE, 2000).

Dessa maneira, formulam-se, a seguir, algumas considerações sobre conhecimento e formação em administração no Brasil, para, logo em seguida, caracterizar-se uma relação entre a tecnologia de gestão moderna e o Holocausto. Por fim, aponta-se para uma alternativa epistemológica aos processos tecnológicos de gestão, e contextualizam-se, como um exemplo prático, as possibilidades de ação online com mídia táctica, *hacking*, para atuação nessa realidade.

2 O MANAGEMENT E A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

No estabelecimento inicial dos estudos sobre organizações - final século XIX – a promessa era de garantia de progresso material e social “por meio do incremento tecnológico contínuo, da organização moderna e da ad-

ministração científica.” (REED, 1998, p. 62). Porém, em pleno século XXI, ainda se veem graves problemas que permitem questionar a visão epistemológica dominante que prega a efetividade técnica das organizações e caminha lado a lado com o viés ideológico da teoria administrativa.

É o composto técnico, ideológico e prático industrial que estabelece a administração moderna (SHENHAV, 2003), a administração (*management*)¹ que, no Brasil, dos anos de 1970 já é apontada como um conhecimento ideologicamente estruturado em associação ao capitalismo de então (TRAGTEMBERG, 2006) e todo um aparato cultural da civilização industrial. Logo, a crítica não é nova. Porém, a crítica daquele momento não foi assimilada pelos conteúdos das graduações em administração no Brasil e, nas décadas seguintes, ingressou-se em um processo acelerado de adequação ao cenário global em que se moldam junto as narrativas dominantes sobre a administração.

Nesta visão, que encontra respaldo em outros autores (MASCARENHAS; ZAMBALDI; MORAES, 2011; NICOLINI, 2003; RIBEIRO; SACRAMENTO, 2010), as escolas de administração e os cursos de administração no Brasil são elementos importantes de um projeto global/Brasil associado à lógica do capitalismo industrial, devido à íntima relação entre o *management* e a racionalidade econômica dominante (AKTOUF, 2004). Trata-se da produção de um imaginário em torno de uma sociedade cientificamente organizada, que é fortemente planejada, defendida e colocada em andamento para se tornar realidade. Tal visão se ancora ainda na compreensão de que o desenvolvimento do capitalismo, em suas diferentes versões, esteja sempre atrelado ao discurso do *management* e ao que prescrevem as consultorias corporativas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), o mesmo discurso do *management* amplamente praticado em nossas graduações.

Atualmente, o cenário epistemológico se mostra mais diverso (PAULA, 2016), porém a formação em administração é ainda vítima da divisão intelectual do trabalho nas universida-

des brasileiras. Não é difícil ver, em nosso meio, que a pós-graduação (pesquisa por excelência) está pouco preocupada com a graduação. Pesquisador quer pesquisar; graduação significa lecionar (DEMO, 1991). Com a ênfase na pesquisa como função de status e propiciadora de mais recursos para o trabalho nas universidades, infelizmente, muitos esqueceram que são as graduações que formam o profissional da área. A pós-graduação pode aperfeiçoar ou não, pode conferir mais poder formal por causa dos títulos, mas quem forma o profissional para os mercados (sic!) é a graduação que continua atrelada a pressupostos e imaginários conformadores de uma situação nada satisfatória, visto que até a base do trabalho, o tipo de trabalho principal de geração de valor no capitalismo contemporâneo é outro, é imaterial, estando relacionado à manipulação de informação e de relacionamentos (HARDT; NEGRI, 2001).

A formatação teórica da graduação em administração ainda é essencialmente difusão de tecnologia de gestão enviesada pelas narrativas do *management*. O aparato imaginário dos estudantes de administração está muito associado à lógica figurativa do *pop-management* (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002), que veio se estabelecendo da metade do século XX para cá e que é, em outra forma de se ver, parte das narrativas de base do capitalismo reestruturando-se, constituindo um novo espírito (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Mas essa outra forma de se ver se apresenta geralmente como assunto chato, deixado de lado para dar mais espaço para as ferramentas de gestão do *management*. Afinal, as fórmulas de consultoria são muito mais atraentes e se travestem de teoria “validada cientificamente” com muita facilidade (AKTOUF, 2004), enquanto a teoria social é bem mais complexa, não oferece “soluções” práticas de gestão e geralmente questiona o status quo das práticas de gestão ensinadas pelas escolas de administração.

Colabora ainda para a ampla assimilação do *management* o que chamamos de adestramento midiático (PEREIRA, 2007; ROCHA; COSTA, 2012), ou seja, todo o mecanismo de

comunicação e publicidade contemporâneos já colocam os estudantes na sala de aula com expectativas totalmente enviesadas do que seja administração. Resumindo, quem vai para um curso de administração, por escolha, geralmente não está aberto para discutir teoria social, epistemologias etc. Quem vai para um curso de administração está imerso em um imaginário midiático sobre administração-*management* que circula nos diferentes espaços das relações cotidianas e, infelizmente, também é alimentado por espaços de destaque do campo da formação em gestão, como os conselhos profissionais de administração (CFA, CRAs) e entidades como o SEBRAE. E ainda pior, por muitos professores universitários, ou seja, é difícil escapar do adestramento, ou, para usar um termo mais leve, da aculturação. Uma discussão como esta, da visão tecnológica do Holocausto, associada aos processos centrais do nosso aprendizado em administração, torna-se ainda mais difícil de ser assimilada.

3 O HOLOCAUSTO E A TECNOLOGIA DE GESTÃO

“O Holocausto foi a perseguição e o extermínio sistemático, burocraticamente organizado e patrocinado pelo governo nazista, de aproximadamente seis milhões de judeus pela Alemanha e seus então colaboradores.” (USHMM, 2016, *online*). Ocorrido durante a Segunda Guerra Mundial, quando os nazistas assumiram o poder na Alemanha, trazendo consigo a crença de serem raça superior e perseguindo judeus e outros grupos sociais, também por motivos políticos e ideológicos. “Entre 1941 e 1944, [...] [foram deportados] milhões de judeus da Alemanha, [...] [territórios ocupados e países aliados] [...], para guetos e centros de extermínio [...], onde eram mortos nas instalações de gás especialmente criadas para aquele fim.” (USHMM, 2016, *online*).

Essa tragédia costuma ser vista como engendradora e conduzida de acordo com a tirania de certos dirigentes e os interesses de certos grupos sociais, porém, de forma assustadora e

chocante, pode-se ver como possibilitada pelas próprias configurações tecnológicas de gestão estabelecidas pela modernidade burocrática (BAUMAN, 1998), ou seja, possibilitada por aquilo que se aprende a praticar em uma graduação de administração, desde o começo, na lógica subjacente às ordenações de departamentalização, autoridade, hierarquia, responsabilidade e outras que formam a tecnologia de gestão dominante.

Os desenvolvimentos da tecnologia de gestão nos anos da Segunda Guerra Mundial foram intensos, principalmente a partir do uso pelos militares de técnicas de programação e análise matemática para a identificação de pontos mais favoráveis de operação, sendo essas abordagens que deram origem à pesquisa operacional (CORRÊA, 2003). Além disso, nos anos imediatamente anteriores à guerra, uma profícua produção de conhecimento em torno de instrumentos de controle ideológico e psicológico vem, com a chamada escola das relações humanas, a atender às necessidades das burocracias em manter o poder hierárquico, apresentando uma “adequada” abordagem psicológica subordinada ao econômico (MOTTA, 2001, p. 78) ou, mais preciso seria dizer, ao crematístico² (AKTOUF, 2004).

O Holocausto pode ser visto como uma solução técnica racional, pois adotou, na relação, meios e fins para o humano como um recurso, um material à disposição (COOPER, 2002), em face das decisões a serem tomadas com a tecnologia de gestão disponível, a tecnologia da organização burocrática (FARIA; MENEGHETTI, 2011; MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). A razão inaugurada pela modernidade, que permeia a ciência ocidental, compatibiliza-se com a estrutura normativa da sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1989), por isso se houver algo de não racional no assassinato em massa de Judeus, isso está associado como uma ausência muito mais à burocracia, pois a tecnologia não tem moral intrínseca.

A tecnologia, uma vez colocada em andamento, atua como um programa com decisões quase automáticas que vão desempenhan-

do-se em função das associações com outros entes, pessoas, ideias, condições naturais, para fazeres específicos (LATOURET, 2000). No caso da tecnologia de gestão, o experimento de Milgram³ é um excelente exemplo de como a burocracia, destacando seus aspectos de hierarquia e autoridade, pode ser compreendida também como possibilitadora de um caminho, ainda que moralmente questionável, racional.

Bauman (1998) se utiliza dos resultados do experimento de Milgram para corroborar sua explicação comportamental para o Holocausto, colocando em evidência obrigações situacionais e uma noção de tecnologia moralizada e responsabilidade flutuante, todas as condições que ainda estão aí presentes. A não aceitação da possibilidade racional burocrática, então, só acontece a partir de fora, ou como parece mais adequado dizer, só acontece caso seja problematizada sua inclusão por ausência nos mecanismos da tecnologia. A técnica por si só, os mecanismos por eles mesmos, de engendramento das funções tecnológicas, como a impessoalidade, as hierarquias formais, a delegação e o poder e todos os aparatos tecnoburocráticos das organizações, dos conhecimentos formais, que produzimos sobre organizações do final do século XIX para cá, constituem tentativas de tecnologias de controle das execuções de diferentes atividades (DINIZ, 2004), a custos, dadas outras racionalidades como imponderáveis (SANTOS, 2002), restritos apenas ao seu aparato interno de justificações não morais. E isso vem conformando o que se apresenta como administração até hoje.

Por isso, se for possível falar em algo como uma tese de Bauman (1998) do que impediria um segundo Holocausto, essa tese se apoiaria apenas em uma espécie de fé (sem conotação pejorativa nenhuma para esse termo) de que pode haver, na humanidade, algo que é independente da cultura, algo como uma natureza humana, que se apresenta também em seu aspecto moral, ou que as culturas contêm um padrão moral comum, portanto, parte do que lhes define como humanos, que pode ser confiado como um mecanismo de segurança a

quase autonomia tecnológica.

As possibilidades de compreensão, fazeres e demais associações com a quase autonomia tecnológica, aceitando a fé de Bauman com relação à natureza humana ou considerando a possibilidade de qualquer outra coisa em seu lugar, mostram que o aparato e a relação entre os mecanismos burocráticos que se criaram para o extermínio de milhões de judeus, para a produção do Holocausto, como uma solução final, um conjunto de táticas últimas, foi e possui as condições de possibilidade de ainda ser, dadas as características tecnológicas das burocracias e fazendo-se em suas relações com a burocracia, a solução mais racional para o tipo de situação, a solução tecnológica da racionalidade burocrática, administrativa, moderna.

Para um leitor menos imerso nos estudos organizacionais, porém, talvez não esteja claro, porque se fala de burocracia e tecnologia de gestão intercambiavelmente. Isso porque as compreensões do que é o tecnológico também estão genericamente enviesadas por o que aqui já se chama de “adestramento midiático” e porque a discussão sobre tecnologias em sua maioria foca mais em certas dimensões aparentes do fenômeno técnico (TRIGUEIRO, 2008), objetos, equipamentos, elementos tidos popularmente como tecnologia. Contudo, a burocracia é um sistema de poder a partir de conhecimento aplicado, logo, tecnologia de gestão. Assim, vê-se como importante a noção de que há alternativas epistemológicas a uma racionalidade dominante, além de possibilidades, também tecnológicas, para atuação e intervenção nessas realidades, é disso que se trata a seguir.

4 RACIONALIDADE TECNOLÓGICA DOMINANTE, INTERNET E HACKING

Para se compreenderem as ausências na racionalidade tecnológica dominante e o que há de emergente ao nosso redor para lidar com essas faltas, pode-se aproximar do que Santos (2002) chama de um par de sociologias, das ausências e das emergências. Que, em resumo,

vê que o tipo de razão, totalizante, da modernidade é um problema para a emergência de outras racionalidades. Dessa maneira, é preciso perceber que essa totalização é apenas o que é imposto, e, nessas imposições, o atendimento a diferentes demandas do fazer humano está ausente, por isso, ao nosso redor, emergem soluções precárias e provisórias para essas necessidades não atendidas. Na visão de Santos (2002), é necessário escrutinar as ausências e entender como potencializar, dar força de andamento, direcionar as emergências.

O estabelecimento das formas de conhecimento nos procedimentos profissionais dominantes é um processo relacional político, o que faz que um profissional escolha método a ou b de trabalho que está definido a partir das possibilidades de certa maneira colocadas pela tecnologia utilizada (MOL, 2002). Ao manter-se uma racionalidade como mecanismo essencial da tecnologia, da organização científica, da forma que essa parece ter alcançado seu apogeu de narrativa amplamente aceita no final do século XIX e continuado a se desenvolver durante o século XX e até hoje (cabendo destacar que foi nos períodos das grandes guerras históricas que essa racionalidade deu saltos de aperfeiçoamento notáveis), então as consequências dessas práticas, que colocam uma racionalidade como dominante e aparentemente absoluta, ou seja, que se definem por terem em si tudo o que possa ser denominado de racional, podem, é possível dizer, eliminar a assimilação, compreensões, usos e potência de outras racionalidades (SANTOS, 2002).

Mas a tecnologia que fornece fontes de poder pode fornecer, ao mesmo tempo, fontes de análise e de ação política (HARAWAY, 2000). Os diferentes interessados podem negociar com as formas específicas de poder, autoridade e representação que estão associadas às tecnologias (ESCOBAR et al., 1994), que são produzidas com objetivos e prioridades situadas em contextos específicos, mas também moldadas pelas formas como são comercializadas, utilizadas, ensinadas e socializadas (HINE, 2000). Dessa maneira, as subversões dos usos

das tecnologias oferecem indicativos de que as coisas podem ser diferentes. Nesse contexto, um caso específico de protagonismo online de estudantes de administração serve para nossa reflexão, o Guia ADM (GUIA ADM, 2014).

Descobriu-se o Guia ADM enquanto se explorava a possibilidade de uma etnografia do virtual (HINE, 2000) entre produtores online de conteúdo sobre administração. O contexto era o de uma jovem mulher da região Norte do Brasil, recém-formada em administração, direcionando uma rede online de estudantes de administração, em uma perspectiva estruturada e com um roteiro claro de ação, no desenvolvimento coletivo de seus aprendizados.

Mas bastou assistir a alguns dos *hangouts*, ler sobre a história do Guia ADM, observar suas narrativas online, para, então, perceber que, como naquela música do O Rappa, o novo já nasce velho. Formados, educados, formatados apenas para um repetir intenso das narrativas corporativas, naturalizando as atividades empresariais, propagando uma (de)formação em administração, assim estavam mantendo-se aqueles jovens online.

A proposta de participação desenvolvida pelo Guia do ADM parecia boa, potencialmente falando, mas se mantinha atrelada à lógica do *management* e à filosofia dos “superadministradores”, buscando se estabelecer como um modelo de negócio. Porém (e neste ponto se considera o que agora afirmaremos como a contribuição mais relevante neste ensaio para quem queira pensar em possibilidades de utilizar a Internet para trabalhar questões como as aqui discutidas) o desenvolvimento, conjunto de aprendizado e construção alternativa à tecnologia de gestão moderna, apoiado nas possibilidades de relacionamento e informação com a Web, precisa que as iniciativas se produzam não como um modelo de negócio, mas, sim, como uma prática política, ou seja, preocupados com a comunidade, priorizando interesses coletivos nos problemas cotidianos. E essa visão, ou intencionalidade, com o uso da Internet, possui particularidades distintas da lógica das mídias sociais, podendo estar mais próxima do

que se veio a chamar em certo momento de mídias táticas.

A noção de mídias sociais está atrelada à visão dos espaços de coprodução de informação e a conversas na Web enquanto extensões do *management* apoiadas nos modelos participativos. A lógica é corporativa, de extensão das práticas corporativas inovada no formato de exploração do trabalho dos usuários online, trabalho imaterial (HARDT; NEGRI, 2001). As iniciativas *User Generated Content* se espalharam em diferentes espaços pela Internet e viraram negócios, tomando forte impulso na primeira década dos anos 2000, quando a ideia de mídias sociais alcançou o auge de sua visibilidade para o mundo corporativo, e grandes empresas começaram a investir nessa “nova” forma de relação com os consumidores, além, é claro de uma gama de operações de criação de valor nas plataformas online com as operações sendo realizadas pelos próprios usuários. Para entender como essa efervescência era propagada e estimulada naquele período, uma boa leitura é a do Conectado (SPYER, 2007).

Já no caso da mídia tática, a ação é política. Mídia tática é uma expressão tecnopolítica (HECHT, 2001; PARRA, 2012) que partiu da Europa no começo dos anos de 1990 com o uso de câmeras de vídeo baratas por grupos de ativistas e teóricos em Amsterdã, estendendo-se, posteriormente, para os EUA e outras partes do mundo, utilizando hardware de segunda mão e software livre em suas atuações táticas, que consistiam na ampliação da liberdade de expressão dos menos favorecidos e minorias (raciais, sexuais, etc.), comunidades de bairro, dissidentes políticos, artistas de rua e outros que eram normalmente excluídos do circuito das mídias tradicionais, baseando-se em uma lógica *do faça você mesmo (DIY, do it yourself)* e operando de forma independente e oposta a grupos econômicos transnacionais (CAETANO, 2006).

Os usos da Internet pensados como mídia tática são parte da ideia de *haking*. E nesse caso, corra do que se fala sobre *hackers* na mídia e em outros espaços não esclarecidos.

Hackers mesmo, diferente de todo imaginário “tecnopop” que circula por aí, são um fenômeno de antagonismo. Uma versão mais interessante para compreender os *hackers* é aquela que os coloca como opositores a certo capitalismo chamado de vetorialista, devido às suas formas de enriquecimento e acumulação com base no transporte em velocidade de informação, assim como os vetores na epidemiologia. Os vetorialistas são os sucessores do capitalista industrial, “seu poder reside no monopólio da propriedade intelectual [...] e nos meios de reprodução deste valor – os vetores de comunicação.” (WARK, 2004, p. 25).

5 À GUIA DE CONCLUSÃO

Busca-se, com este ensaio, em uma perspectiva de caracterização da tecnologia de gestão moderna, mostrar que é necessário pensar formas de emancipação e protagonismo na formação em administração, em face do Holocausto, apresentado em sua associação com a tecnologia de gestão. A administração não como está, é claro, pode ser fundamental para a vida em comunidade. Uma administração com outro perfil, um perfil de atuação política. Um perfil de partilhar de códigos e ideais comuns, de busca de compreensões e soluções próprias, consciente dos efeitos colaterais do *management* e em busca de alternativas.

As tecnologias de gestão, nesta visão, precisam se voltar urgentemente para certas realidades: quem pega ônibus lotado para ir ao trabalho, quem circula de bicicleta como meio de transporte nas cidades, quem espera o barco que passa uma vez por semana na ilha para poder ter atendimento médico, quem cata lixo para fazer renda. Pensar que a solução do *management*, do formato de tecnologia de gestão moderno, resolve tudo é um grande problema. Não perscrutar as tecnologias de gestão e procurar por alternativas é uma grave omissão.

O *hacking*, como inspiração para ação coletiva, tem a força de um imaginário de possibilidades. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Whatsapp e o que vier de tecnologias de

relacionamento online posteriormente são também construções nas quais a tecnologia de gestão pode ser “hackeada”, mas isso começa com uma compreensão abrangente, fundamentada e sóbria dos interesses e das possibilidades, com desenvolvimento de trabalhos com tecnologias de gestão associadas com tecnologias digitais, aplicativos, lógica de plataforma, Internet e ponderação entre as visões de modelo de negócio e de prática política, direcionando um olhar para a discussão dos objetivos dos cursos de administração, principalmente aqueles fora do campo de públicas, como parte da discussão mais abrangente sobre práticas empresariais e limitações da orientação da formação para o “mercado”.

MANAGEMENT TECHNOLOGY AND THE HOLOCAUST: IS IT POSSIBLE TO HACK THIS?

ABSTRACT

In this essay we discuss Bauman’s view of the Holocaust as the dominant logic of management technologies disseminated in the Management graduation courses in Brazil. It is shown that, besides this rationality, there is the imaginary concept that biases the general perception and limits the emancipatory possibilities of the students. We have figured out what the Holocaust can represent in terms of management technology and as an epistemological orientation to be assimilated as a point of departure in investigating this matter by bringing in an example of student’s prominence on internet, we place a distinction between social media and tactical media, in order to possibly discuss hackings on this reality. We conclude by emphasizing the possibility of the study/acting of/with online technologies based on the distinction between business model and political practice.

Keywords: Management knowledge. Organizational technology. Hacking.

LA TECNOLOGÍA DE GESTIÓN Y EL HOLOCAUSTO: ¿ES POSIBLE “HACKEAR” ESO?

RESUMEN

En este ensayo, discutimos la condición presentada por Bauman a través de las lentes del Holocausto, del que aún se presenta como lógica dominante de las tecnologías de gestión diseminadas en la formación en Administración en Brasil. Expone que, además de las graduaciones delineadas por una racionalidad cuestionable, existe un imaginario que condiciona la percepción general y afecta las posibilidades emancipadoras de los estudiantes. Se contextualiza, de esta manera, lo que el Holocausto puede representar en términos de tecnología de gestión; se aborda una orientación epistemológica a ser asimilada como punto de partida en los desarrollos en torno de racionalidades alternativas y, como un ejemplo de protagonismo de estudiantes de Administración en la Internet, hay una distinción entre el medio social y el medio táctico, de manera a hablar sobre posibles *hackings* en este campo. Concluimos destacando la posibilidad del estudio o actuación de las tecnologías online a partir de la distinción entre los modelos de negocio y práctica política.

Palabras-clave: Formación de administradores. Tecnología de gestión. *Management. Hacking.*

- 1 Utilizamos o termo *management*, assim como outros em estudos organizacionais, para demarcar uma espécie de administração conformada por sua raiz e andamentos estadunidenses, que se estabelece como a visão dominante da tecnologia de gestão moderna.
- 2 Prática advinda das noções gregas de *khrema* e *atos*, busca incessante da produção e do aparambamento das riquezas (AKTOUF, 2004).
- 3 O experimento submetia o sujeito da pesquisa à tomada de decisão sobre dar ou não um choque elétrico numa pessoa à medida que essa errava respostas de um teste de aprendizado. De fato, não havia alguém por trás da cabine levando choques, mas isso o aplicador de choque não sabia, e progressivamente, a cada erro no suposto teste, era solicitado ao aplicador de choque que utilizasse uma carga ligeiramente superior à carga anterior. Se no começo os supostos choques eram

de uma intensidade nitidamente inofensiva, em certo momento avançado do experimento ficava claro que o choque já havia chegado a uma intensidade que feria gravemente o suposto respondente. Porém, os resultados do experimento mostram que a maioria, mais de 60 por cento dos investigados, prosseguiu com os choques, chegando a voltagens consideraras torturantes e até fatais, apenas em atendimento à autoridade do pesquisador (TERRA, 2011).

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica:** a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAUMAN, Z. **Modernidade e holocausto.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BIJKER, W. E. Social construction of technology. In: OLSEN, J. K. B.; PEDERSEN, S. A.; HENDRICKS, V. F. (Org.). **A companion to the philosophy of technology.** Chichester: Wiley-Blackwell, 2009. p. 88-94.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. C. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- CAETANO, M. A. **Tecnologias de resistência:** transgressão e solidariedade nos media tácticos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2006.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. **The Sociological Review**, v. 32, n. S1, p. 196-233, 1984.
- CASTELLS, M. **A Galáxia Internet:** reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- COOPER, S. **Technoculture and critical theory:** in the service of the machine. New York: Routledge, 2002.
- CORRÊA, L. H. **Teoria geral da administração:** abordagem histórica da gestão de produ-

ção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. São Paulo: Cortez, 1991.

DINIZ, A. DA S. **A maldição do trabalho**. João Pessoa: Manufatura, 2004.

ESCOBAR, A. et al. Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research Welcome to Cyberia : Notes on the Anthropology of Cyberculture [and Comments and Reply]. **Current Anthopology**, v. 35, n. 3, p. 211-231, 1994.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000500002&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 9 jul. 2015.

GUIA ADM. **Guia Adm - YouTube**. son., color. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UCnT5KyP7x-DyLQQvsz3fC5g>>. Acesso em: 9 jul. 2015.

HARAWAY, D. Manifesto ciborgue: ciência, tecnologia e feminismo-socialista no final do século XX. In: SILVA, T, T. (Org.). **Antropologia do ciborgue**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. São Paulo: Record, 2001.

HECHT, G. Technology, politics, and national identity in France. In: ALLEN, M.; HECHT, G. (Org.). **Technologies of power**: essays in honor of thomas parke hughes and agatha chipley hughes. Cambridge: The MIT Press, 2001. p. 255-293.

HEIDEGGER, M. A questão da técnica. **Scientiae Studia**, v. 5, n. 3, p. 375-398, set. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-31662007000300006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

[31662007000300006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-31662007000300006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 29 jun. 2017.

HINE, C. **Virtual Ethnography**. London: Sage, 2000.

LATOURET, B. **A esperança de Pandora**: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos. Bauru: EDUSC, 2001.

LATOURET, B. **Ciência em ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: UNESP, 2000.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. DE. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n3/v51n3a07.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

MOL, A. **The body multiple**: Ontology in medical practice. Durham, NC: Duke University Press, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Thomsom, 2001.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Thomsom, 2004.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 8 jul. 2017.

PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 24-46, 2016.

- PARRA, H. Controle social e prática hacker: tecnopolítica e ciberpolítica em redes digitais. **Sociedade e Cultura**, v. 15, n. 1, p. 109-120, 17 out. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/view/20677>>. Acesso em: 9 jul. 2017.
- PEREIRA, W. A comunicação e a cultura no cotidiano. **Revista FAMECOS**, n. 32, p. 66-70, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4955/495550188010.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- PINCH, T. F.; BIJKER, W. E. The social construction of facts and artifacts: or how the sociology of science and sociology of technology might benefit each other. In: BIJKER, W.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. (Org.). **The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology**. Massachusetts: The MIT Press, 1987. p. 17-50.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1. p. 61-98.
- RIBEIRO, D. A.; SACRAMENTO, A. R. S. **Ensino e currículo em administração: a opção brasileira**. [S.l.]: UNIFACS, Universidade Salvador, 2010. v. 10. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/751>>. Acesso em: 9 jul. 2016.
- ROCHA, M. D. S.; COSTA, L. Simulação e simulacro: realidade do Big Brother Brasil. **Cadernos de Comunicação**, v. 16, n. 1, 10 jul. 2012. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/ccomunicacao/article/view/5832>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- SANTOS, B. DE S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 63, p. 237-280, 1 out. 2002. Disponível em: <<http://rccs.revues.org/1285>>. Acesso em: 8 jul. 2017.
- SHENHAV, Y. The historical and epistemological foundations of organization theory. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Org.). **The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003. p. 183-209.
- SILVA, F. L. E. Martin Heidegger e a técnica. **Scientiae Studia**, v. 5, n. 3, p. 369-374, set. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-31662007000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 7 jul. 2013.
- SPYER, J. **Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- TRAGTEMBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2006.
- TRIGUEIRO, M. G. S. A prática tecnológica. **Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 85-96, 2008. Disponível em: <<http://www.teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/viewFile/137/102>>. Acesso em: 30 jun. 2017.
- USHMM. Enciclopédia do Holocausto. **O Holocausto**. Disponível em: <<https://www.ushmm.org/wlc/ptbr/article.php?ModuleId=10007867>>. Acesso em: 9 jul. 2016.
- WARK, M. **A Hacker Manifesto**. Cambridge: Harvard University Press, 2004.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. DE. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 39-51, ago. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302002000200003&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ENSAIOS

A RIQUEZA DAS FAVELAS, O PODER ECONÔMICO DA MULTIDÃO ESCONDIDO ENTRE MORROS E VIELAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS EMPREENDEDORES DAS MAIORES FAVELAS DO BRASIL E DA ARGENTINA – ROCINHA E VILLA 31

RESUMO

O presente ensaio tem por objetivo analisar e compreender o modo e como o micro e pequenos empreendedores das principais favelas dos países estudados utilizam os conceitos teóricos da administração e do marketing, no desenvolvimento de seus empreendimentos. A pesquisa ocorre na Villa 31, cidade de Buenos Aires, Argentina e, na comunidade da Rocinha, cidade do Rio de Janeiro, Brasil, entrelaçando temas ao longo do estudo que passam de favelas ao empreendedorismo de micro e pequenas empresas até políticas públicas existentes para tal setor. A evolução do conceito de empreendedorismo, bem como o crescimento das favelas, tornou as políticas públicas cada vez menos eficazes. Dessa forma, o papel do marketing se torna essencial para o possível crescimento dos empreendimentos dentro dessas favelas.

Palavras-chave: Favela. Empreendedor. Micro e Pequenas Empresas. Políticas Públicas. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Relacionar variáveis do marketing e do empreendedorismo ao termo “Favela” ou *Villa Miséria* não faz muito sentido ao bom tom das revistas especializadas quanto aos temas, tanto de um quanto de outro. A relação entre esses dois elementos não deve ser ignorada, pois, apesar de não estar em evidência, ganha força tanto no aspecto social, quanto econômico. Por isso, este ensaio surge da importância e da evolução do marketing, junto às demais ciências e comportamentos da sociedade como um todo.

Para tanto, o estudo tem como base uma análise comparativa da utilização do Mix de Marketing, também conhecido como Composto de Marketing, entre micro e pequenos empreendedores que atuam na favela da Rocinha, na cidade do Rio de Janeiro e na Villa 31, localizada em Buenos Aires, Argentina. Ao entrevistar os empresários das favelas do Brasil, buscou-se entender o nível de conhecimento sobre os princípios de marketing e sua utilização no

Vinicius Mendes Lima
vinimarketing@yahoo.com.br
Mestre em Marketing
Estratégico. Professor da
Universidad de Ciencias
Empresariales y Sociales,
UCES, Argentina.

desenvolvimento dos respectivos negócios, visando a melhorias no âmbito financeiro e mercadológico dos empreendimentos.

Foram analisados dados qualitativos de uma pesquisa exploratória, seguidos de uma análise quantitativa e descritiva sobre os 30 entrevistados, escolhidos aleatoriamente. Por fim, um cruzamento de dados possibilitou conclusões e resultados significativos sobre o tema que serão apresentados a seguir.

Fundamental para compreensão da pesquisa realizada junto aos empreendedores da Rocinha e Villa 31, a análise do Marketing está centrada nos famosos 4P's: *Product, Price, Place e Promotion*. Traduzidos como Produto, Preço, Praça e Promoção que são conhecidos como Composto de Marketing, ou Mix de Marketing, dos empresários oriundos das favelas. Criado em 1949, por Neil Borden e aprimorado por McCarthy da Universidade de Michigan em 1960, esse Composto foi exposto ao mundo acadêmico e à esfera da administração por Kotler e Keller (2006). Dentro de cada um dos quatro itens, criatividade e inovação são fatores primordiais para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no submundo das vilas e favelas.

A partir de uma pesquisa histórica sobre as crises financeiras mundiais que deram origem aos aglomerados subnormais, percebe-se que, nestes espaços, que não desfrutam de saneamento básico e não têm acesso a maioria dos serviços públicos, convive-se diariamente com o tráfico de drogas e com a violência. Além do perfil analisado, os empreendedores entrevistados apresentaram seus conhecimentos sobre a função e a eficácia das políticas públicas existentes.

2 FUNDAMENTOS PARA A ANÁLISE

Podemos chamar de *favela* um aglomerado subnormal composto de uma quantidade mínima de 51 unidades habitacionais, feitas de madeira, papel e resíduos que auxiliam a fechá-las. Ocupam terrenos de propriedade alheia e são dispostas, em geral, de forma desordenada e

densa, não sendo atendidas pelos serviços públicos essenciais, conforme Neri (2010).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), no estudo ONU-HABITAT (2012), para ser chamada de *favela*, uma comunidade deve levar em consideração cinco características: acesso inadequado à água potável, falta de infraestrutura ou saneamento básico, aglomeração de moradias, estrutura pobre de construção das casas e residências inseguras.

Conforme Valladares (2005), a nomenclatura *favela* surge em 1897, quando as tropas advindas de Canudos – conflito ocorrido em 1897 no sertão brasileiro –, sem paradeiro na cidade do Rio de Janeiro, acabaram ocupando os morros. O morro da Providência, no centro da cidade, foi o primeiro a ser ocupado, ganhando o nome de Morro da Favela, em alusão a outro existente na região de Canudos.

Em uma visão mais política, as favelas são produtos de políticas falidas, maus governos, corrupção, sistemas financeiros irresponsáveis e falta de vontade política. Esses elementos também fundamentam o surgimento e nomeiam as chamadas *Villas de Emergencia* ou *Villas Miseria*, na Argentina. Assim como, as *Chabolas* na Espanha, *Cantegriles* no Uruguai, *Poblaciones Callampas* no Chile e *Ranchos* na Venezuela. No Peru, são chamadas de *Pueblos Jóvenes*, enquanto no Paraguai são conhecidas como *Chacaritas*, segundo Garcia (2007).

De acordo com Davis (2006), existem, aproximadamente 200 mil favelas no planeta. Em países Africanos, como Angola, Congo, Tanzânia e África do Sul, 71,9% da população urbana estão instaladas em favelas. Na América Latina e Caribe, essa população representa 31,9%. O número absoluto de moradores de favelas cresceu de 776,7 milhões, em 2000, para 827,6 milhões, em 2010. Isso significa que, desde 2000, 55 milhões de novos moradores de favelas foram agregados à população urbana global. Além disso, cerca de 500 milhões de pessoas não têm onde morar, podendo chegar, segundo o ONU-HABITAT, a três bilhões de pessoas vivendo em favelas no ano de 2050, se o mundo não enfrentar rápida urbanização.

O estudo alerta que a produção e o consumo de alimentos terão que evoluir em larga escala para conseguir manter a taxa estimada em 32% sobre o desperdício de comida em todo o mundo. É preciso obter um crescimento de 70% para alimentar o adicional de 2,3 bilhões de pessoas contabilizado para a população mundial em 2050.

2.1 ROCINHA VS. VILLA 31

2.1.1 Rocinha

O número de habitantes da Rocinha, maior favela do Brasil, segundo censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), é um dado complexo de ser aferido. O mais próximo do real, segundo o Centro Lúdico da Rocinha, considera mais de 150.000 habitantes, com base no Estudo CIESPI, em 2011 (CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A INFÂNCIA, 2011).

Com início na década de 1920, entre os morros da Praia da Gávea, atual São Conrado, a Rocinha teve como seus primeiros habitantes os operários das várias indústrias do bairro da Gávea e do Jardim Botânico. Todavia, o maior contingente advém do êxodo rural, a partir da crise econômica da cafeicultura na década de 1940, conforme o Instituto Pereira Passos (2011).

Segundo o Centro de Políticas Sociais, CPS, da Fundação Getúlio Vargas, a renda per capita mensal da Rocinha é de R\$ 220,00 (NERI, 2010). Segundo Neri (2010), isso está diretamente relacionado à questão da educação, considerando que a favela registra o menor nível de escolaridade do Rio de Janeiro, com uma média de 5,08 anos completos de estudo por seus habitantes.

2.1.2 Villa 31

Brener (1998) afirma que a Villa 31, um dos primeiros assentamentos de Buenos Aires, surgiu em 1930, em uma área próxima ao Porto da cidade e uma das grandes estações ferroviárias que ligam o centro ao norte do país. Os

seus primeiros habitantes eram de desempregados e suas famílias vinham do interior argentino devido à crise em 1929.

Ao longo do tempo, esses assentamentos, nascidos em um princípio de transição ou de emergência, tornaram-se permanentes. Assim, surgiu uma nova categoria social, o chamado “Villero”, com formas culturais e sociopolíticas próprias desta nova identidade. Hoje, de acordo com o censo de 2010, 163.587 pessoas vivem em vilas na capital federal de Buenos Aires. Vale salientar que esse número em 2001 era 107.422, representando um aumento de 52,3%. Na Villa 31, a população já chega a 40.000 habitantes e, segundo dados da Cooperativa de Mulheres Artesãs do local, a comunidade já passou do número de 120.000 pessoas.

A influência da imigração dos países limítrofes é grande. Os imigrantes constituem 70% dos habitantes das vilas da capital. Estima-se que chegue em média 11 famílias por dia nesses locais. Na Villa 31, por exemplo, 51% dos moradores são oriundos de outros países, sendo 23,9% paraguaios, 16,6% bolivianos e 9,8% peruanos.

2.2 EMPREENDEDOR VS. MIPYMES

O empreendedorismo ainda não é uma ciência, embora esteja entre as áreas com maior nível quantitativo e qualitativo de produção acadêmica. “*Generalmente, él no provoca el cambio por sí mismo. Pero, es solo que define el emprendedor y el emprendimiento: él está constantemente buscando el cambio, reacciona a él y lo explora como una oportunidad.*” (DRUCKER, 1987, p. 36).

Em economia, recursos ou fatores de produção são os elementos básicos utilizados na produção de bens e serviços, conforme definido pela Escola Clássica dos Economistas dos séculos XVIII e XIX. Entre os três recursos fundamentais estão terra, trabalho e capital. A partir da Segunda Revolução Industrial, a tecnologia passou a ser considerada o quarto fator de produção.

A economia moderna classifica o empre-

endedorismo como o quinto fator de produção e canal indutor de relações de mercado sustentáveis e duradouras. Nesse sentido, também é abarcado o conceito de empreendedorismo como um driver para o crescimento econômico, geração de emprego, inovação e produtividade.

2.3 PESQUISA GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

Devido à importância do tema para a sustentabilidade econômica mundial, surge, em 1999, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Esse organiza uma pesquisa internacional, liderada pela London Business School e o Babson College (EUA), com o objetivo de avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis que permitem a identificação de fatores críticos que contribuem com a atividade empreendedora ou a inibem.

Os dados da pesquisa realizada em 2013 relevaram a existência de quatrocentos milhões de pessoas em 65 países que ganham a vida como empreendedores, com cobertura de 75% da população e 89% do PIB. Vale ressaltar que, desse número, 163 milhões são mulheres. Essas análises e projeções de crescimento indicam que o empreendedorismo é um motor econômico e uma valorosa esperança para levantar a economia mundial.

A pesquisa GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013) apresenta os 15 países mais empreendedores do mundo, segundo o índice de “novos empreendedores”:

- a) China: 24% de novos empreendedores;
- b) Chile: 23,7% de novos empreendedores;
- c) Peru: 22,9% de novos empreendedores;
- d) Trinidad e Tobago: 22,7% de novos empreendedores;
- e) Colômbia: 21,4% de novos empreendedores;
- f) Argentina: 20,8% de novos empreendedores;
- g) Panamá: 20,8% de novos empreendedores;

- h) Tailândia: 19,5% de novos empreendedores;
- i) Guatemala: 19,3% de novos empreendedores;
- j) Uruguai: 16,7% de novos empreendedores;
- k) Venezuela: 15,4% de novos empreendedores;
- l) Brasil: 14,9% de novos empreendedores;
- m) Irã: 14,5% de novos empreendedores;
- n) Eslováquia: 14,2% de novos empreendedores;
- o) Jamaica: 13,7% de novos empreendedores.

Nota-se que a China, a Argentina e o Chile estão acima da média na taxa de atividade empreendedora inicial, diferente dos países desenvolvidos, onde a taxa de “startups” está em desenvolvimento contínuo, como nos EUA e Austrália. Países populosos e com grandes territórios tendem a internacionalizar menos, como é o caso de Brasil, China, Argentina e Rússia.

Negócios voltados para o mercado consumidor e indústria são maioria entre países emergentes como Chile, Peru, Dinamarca e Polônia. As maiores taxas de empreendedores por necessidade (NE) estão em países latino-americanos e sul-africanos, sendo de até 70% com relação à TEA Geral. Assim, entende-se que, nessas regiões, os empreendedores não começam um negócio em razão de uma oportunidade que surge no mercado, mas sim em busca da sobrevivência.

É notável a representatividade da Argentina e do Brasil entre os países com maior taxa de novos empreendedores, ainda que possuam distintas adversidades na esfera política, econômica e social.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE's, Micro e Pequenas Empresas, são reconhecidas principalmente por sua capilaridade em diferentes setores da economia. Essas empresas, além de absorver mão de obra naturalmente, possibilitam espaços para pessoas com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em busca do primeiro emprego e pessoas com mais de 40 anos.

As micro e pequenas empresas dinamizam a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles, devido à sua flexibilidade e volatilidade ao lidar com as adversidades da economia como um todo. Segundo estudos realizados em 2013 pelo *Ministerio de Economía y Finanzas* Públicas, MECON (BOLÍVIA, 2013), as MPE's atuam de forma anticíclica, registrando maiores níveis de emprego mesmo em épocas de recessão econômica, nas quais há o aumento do nível de desemprego.

Em números efetivos, as MPE's na Argentina representam:

- a) 99% das empresas existentes (603 mil empresas);
- b) 51% dos postos de trabalho;
- c) 44% do PIB;
- d) 6.732 milhões de empreendedores.

No Brasil, os números percentuais são os seguintes:

- a) 98,5% das empresas existentes (9 milhões de empresas);
- b) 52% dos postos de trabalho;
- c) 27% do PIB;
- d) 27 milhões de empreendedores.

Segundo as leis vigentes na Argentina, considera-se micro, pequena ou média empresa, negócios com faturamento de até \$ 250.000.000 pesos, ou R\$ 67.000.000 (câmbio do dia R\$1,00 X \$3,70 pesos). No Brasil, as MPE's são aquelas que não ultrapassam o valor de R\$ 3.600.000 reais.

2.5 A INFORMALIDADE: BRASIL X ARGENTINA

No Brasil, o contingente de mão de obra informal chega a 44,2 milhões de pessoas, segundo estudos do IBGE, em 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). Isso representa 22% do total da população brasileira, estimada em aproximadamente 193 milhões de pessoas. Já na Argentina, a quantidade de trabalhadores não formalizados chega a 40% do número de empregos formais, ou seja, cerca de quatro milhões de pessoas trabalhando informalmente no país.

As *saladitas*, pequenos centros comerciais criados a partir de lonas e barracas, comercializam produtos ilegalmente em diversas regiões da Argentina, principalmente na capital. De acordo com a Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME (2014), existem aproximadamente 520 *saladitas* em funcionamento na Argentina. O número de *manteros*, vendedores ambulantes que comercializam ilegalmente produtos falsificados, aumenta a cada dia. Hoje, são estimados em torno de 37.000 *manteros* em todo o país.

2.6 POLÍTICAS PÚBLICAS

Tanto no Brasil como na Argentina, existem políticas públicas direcionadas para o setor de MPE's. Elas acontecem por meio de programas para o desenvolvimento de diferentes tipos de negócios e agem, em sua maioria, no fomento financeiro das empresas.

Todavia, dados revelam que os governos brasileiro e argentino direcionam apenas 0,085% e 0,004% dos PIBs, respectivamente, para esse setor. A partir das entrevistas realizadas neste estudo, conclui-se que os empreendedores das favelas em foco não conhecem e tampouco utilizam os benefícios oferecidos pelo governo.

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e às Pequenas Empresas (SEBRAE) (2010), é o principal órgão atuante junto aos pequenos empreendedores. Presente em todos os estados do país, possui 336 postos de atendimento próprio e 452 por meio de parceiros. Além disso, conta com 4,5 mil funcionários e 12 mil consultores externos. Entre os serviços oferecidos estão cursos, palestras, treinamentos, promoção em feiras de negócios, publicações e consultoria.

O "*BA Empreende*" é um programa novo da cidade de Buenos Aires que possui propostas semelhantes de apoio ao empreendedor local, desde capacitações até programas de fomento financeiro. Entretanto, ainda é recente para apresentar números relevantes ao estudo.

2.7 ANÁLISE COMPARATIVA

Este quadro apresenta a análise comparativa entre empreendedores e a utilização do Composto de Marketing.

Variável	Villa 31	Rocinha
Análise de mercado	Não	Sim
Preço (estratégia/formação)	Não	Não
Promoção (uso)	Sim	Sim
Promoção (comunicação)	Boca a boca	Internet
Praça	Bem	Bem
Produto (qualidade/estudo/marca)	Sim	Sim

Quadro 1 - Empreendedores X Composto de marketing

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

2.7.1 Análise comparativa do perfil dos empresários

Variável	Villa 31	Rocinha
Sexo (predominante)	Mulheres	Homens
Idade (predominante)	33 anos	37 anos
Raça (predominante)	índio/branco	branco/negro
Fonte (predominante)	Paraguai/Bolívia	Rio de Janeiro/Ceará (BR)
Vive no local (predominante)	Sim	50% sim
Chefe de família (predominante)	Sim	Sim
Educação (predominante)	Secundária	Secundária

Quadro 2 - Análise comparativa do perfil dos empresários

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

2.7.2 Análise comparativa das políticas públicas e o desenvolvimento econômico dos empreendedores

Variável	Villa 31	Rocinha
Ingressos	\$30.000	\$35.000
Formalizados	Não	Sim
Motivo da não formalização	Impostos	Impostos
Número de empregados	3	2
Conhecimento de políticas públicas	Não	Sim
Uso de programas do governo	Não	Não
Fatores que impedem o crescimento	Mão de obra	Auxílio Técnico

Quadro 3 - Análise comparativa das políticas públicas e desenvolvimento econômico dos empreendedores

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

3 CONCLUSÃO

Independente da situação econômica mundial, sempre há iniciativas com potencial de ascensão. Ao analisarmos os resultados obtidos e as pesquisas que fazem parte do presente artigo, reconhecemos a força que o empreendedorismo pode ter, mesmo em tempos de crise. Isso porque ele representa infinitas possibilidades de atuação profissional e investimento, tanto alto quanto baixo. Por isso, dentro das favelas, ele se revela uma frequente aposta de sobrevivência e crescimento social e econômico, ou seja, a relação entre o empreendedorismo e a população das favelas está na flexibilidade e volatilidade profissional.

Todavia, nem sempre as políticas públicas do Brasil e Argentina direcionam a este setor a devida atenção e aporte, mesmo reconhecendo a importância que os micro e pequenos empreendedores possuem na economia de ambos os países. Este estudo pode impulsionar a elaboração de novas pesquisas e montagem de cenários futuros do resultado do descaso público vivido pelos empreendedores instalados em favelas ou vilas pobres como um todo. Verificar medidas adotadas entre os países para melhorar o ambiente empreendedor pode ser um primeiro passo.

A partir dos dados expostos, a iniciativa privada, sempre atenta aos mercados potenciais, pode encontrar alternativas aos problemas desses empresários. Além disso, é possível desenvolver alternativas inovadoras para o crescimento sustentável de um mercado promissor, mas ainda desconhecido. Pensar em negócios sociais pode ser uma opção aos empresários corajosos e modernos.

Quanto ao ambiente político, verificar medidas adotadas entre os países para melhorar o ambiente empreendedor pode ser um primeiro passo. Reavaliar números expostos aqui e buscar alternativas políticas para um maior investimento no setor, pode ser de grande valia, sabendo da grande importância que os micro e pequenos empreendedores possuem na economia de ambos os países.

THE WEALTH OF *SLUMS*, THE ECONOMIC POWER OF THE MULTITUDE HIDDEN BETWEEN HILLS AND *VIELAS*: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN ENTREPRENEURS OF THE MAJOR *SLUMS* OF BRAZIL AND ARGENTINA - ROCINHA AND VILLA 31

ABSTRACT

This essay aims to analyze and understand the way how Micro and Small Enterprises of the main slums of the studied countries use the theoretical concepts of administration and marketing to develop their businesses. The research was conducted in Villa 31, Buenos Aires - Argentina and in Rocinha, Rio de Janeiro - Brazil intertwining themes throughout the study to pass through the conception of the slums, entrepreneurship - also called Entrepreneurship, which involve micro and small enterprises in general and existing policy for this sector. The evolution of the concept of entrepreneurship or Entrepreneurship and the growth of slums, becomes an increasingly less effective public policy, so the role of marketing becomes increasingly essential for potential growth of the existing businesses within these slums.

Keywords: Slums. Entrepreneur. Micro and Small Enterprises. Public Policy. Marketing.

LA RIQUEZA DE LAS CHABOLAS, EL PODER ECONÓMICO DE LA MULTITUD ESCONDIDO ENTRE CERROS Y CALLEJUELAS: UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS EMPRENDEDORES DE LAS MAJORES CHABOLAS DEL BRASIL Y DE LA ARGENTINA – ROCINHA Y VILLA 31

RESUMEN

El presente ensayo tiene por objetivo analizar

y comprender el modo y como los pequeños emprendedores de las principales chabolas de los países estudiados utilizan los conceptos teóricos de la administración y de la mercadotecnia, en el desarrollo de sus emprendimientos. La investigación ocurre en la Villa 31, ciudad de Buenos Aires, Argentina y, en la comunidad de la Rocinha, ciudad de Rio de Janeiro, Brasil, entrelazando temas a lo largo del estudio que pasan de chabolas al emprendimiento de pequeñas empresas hasta las políticas públicas existentes para el sector. La evolución del concepto de emprendedorismo, tal como el crecimiento de las chabolas, tornó las políticas públicas cada vez menos eficientes. De esta forma, el papel de la mercadotecnia se torna imprescindible para lo posible crecimiento de los emprendimientos dentro de estas chabolas.

Palabras-clave: Chabola. Emprendedor. Pequeñas Empresas. Políticas Públicas. Mercadotecnia.

REFERÊNCIAS

BOLÍVIA. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. **Resolución 50/2013**. 2013. Disponível em: <<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BRENER, J. **A Crise que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Ática, 1998.

CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A INFÂNCIA. **Centro Internacional de Estudos e Pesquisas sobre a Infância e profissionais e jovens da Rocinha: histórico e contexto atual**. 2011. Disponível em: <<http://www.centroludicorocinha.org.br/index.php?p=rocinha>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA - CAME. **Argentina ilegal: ya hay 522 saladas en 111 ciudades del país, y siguen creciendo**. 2014. Disponível em: <[\[nicado/Argentina-ilegal-ya-hay-522-saladitas-en-111-ciudades-del-pais-y-siguen-creciendo.1076.html\]\(http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Argentina-ilegal-ya-hay-522-saladitas-en-111-ciudades-del-pais-y-siguen-creciendo.1076.html\)>. Acesso em: 23 set. 2016.](http://www.redcame.org.ar/contenidos/comu-</p>
</div>
<div data-bbox=)

DAVIS, M. **Planeta Favela**. São Paulo: Boitempo, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

GARCIA, M. **Los orígenes de los barrios precarios en la ciudad: las villas miserias, ¿un efecto colateral de la Generación del '80?**. 2007. Disponível em: <http://www.solesdigital.com.ar/sociedad/historia_villas_1.htm>. Acesso em: 18 ago. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Emprendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM2013PesquisaCompleta.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicociais2010/SIS2010.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. **Sistema de Assentamentos de Baixa Renda**. 2011. Disponível em: <<http://portalgeo.rio.rj.gov.br/sabren/index.html>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

NERI, M. C. **Desigualdades e favelas cariocas: a cidade partida está se integrando?** Rio de Janeiro: FGV-CPS, 2010. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rio2010/RIO_FAVELAS_Relatorio_final_TEXTO_Neri

pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

ONU-HABITAT. **Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe 2012**: Rumbo a una nueva transición urbana. 2012. Disponível em: <<http://estaticog1.globo.com/2012/08/21/Estado-de-las-Ciudades-de-America-Latina-y-el-Caribe-2012.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Empreendedorismo e crescimento econômico**. 2010. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CEE-29D3A9DF7F23C83257951004053A4/\\$File/NT00046716.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CEE-29D3A9DF7F23C83257951004053A4/$File/NT00046716.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2017.

VALLADARES, L. **A invenção da Favela**: do mito de origem à favela. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CASOS DE ENSINO

A COMERCIALIZAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS: O CASO DE CAMURUM

RESUMO

O caso relata uma situação real sobre a comercialização de resíduos sólidos urbanos (RSU) em um município mineiro de pequeno porte. O processo de transição de um lixão para uma usina de triagem e compostagem (UTC) motivou uma disputa de interesses entre uma empresa, que pretendia se instalar na região, os comerciantes locais e os catadores que atuavam no lixão. Essa concorrência incentivou o secretário de Administração analisar as variáveis intervenientes na comercialização dos RSU municipais e a saída encontrada foi inusitada. Este caso de ensino pode ser utilizado para discussão, em especial da legislação, de temas relacionados à gestão de resíduos sólidos urbanos, principalmente no tocante à comercialização dos RSU e à licitação e contratos que enfocam as modalidades de licitação que podem ser empregadas nesse processo.

Palavras-chave: Política Nacional de Resíduos Sólidos. Comercialização de Resíduos Sólidos Urbanos. Licitações e contratos.

1 O CONTEXTO INICIAL

O município de Camurum possui, atualmente, uma população de 16.744 habitantes, distribuída na sede e nos distritos de Dom Carlito, Tamuaçu, Rapé-Mirim, Igrejinha, Volta do Rio e povoados de Curva do Vento, Cural de Baixo, Cural de Cima, Jacuí e em pequenas comunidades rurais. O índice de desenvolvimento humano (IDH) é 0,633. O município tem na pecuária de corte e leite e no setor de serviços suas principais atividades econômicas. Possui um PIB per capita de R\$ 8.851,00 e o salário médio dos trabalhadores formais é de R\$ 1.500,00. A coleta dos dados para elaboração deste caso de ensino foi realizada nas bases do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), segundo os dados fornecidos pela secretaria de Administração do município e em entrevistas semiestruturadas com o secretário municipal de Administração, com funcionários da secretaria de Meio Ambiente e com dois catadores. Os nomes do município e dos envolvidos foram anonimizados para garantir a confidencialidade dos participantes.

Ainda na campanha eleitoral, em 2008, o prefeito de Camurum reconheceu em Reinaldo Amaral as competências necessá-

Mirian Assumpção Lima
mirianlimaop@gmail.com

Doutoranda em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professora adjunta no Centro de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP - MG - BR.

Helton Cristian de Paula
heltoncristian@gmail.com

Doutor em Administração. Professor Adjunto e Diretor do Centro de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP - Ouro Preto - MG - BR

Rômulo Perentoni Amorim
ro.mulo@hotmail.com

Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Professor da SEE/MG - BR.

rias para um assessor. Formado em Administração e especialista em Gestão Ambiental, o jovem havia emigrado para a Europa e de lá para os Estados Unidos em busca de melhores oportunidades. Retornou ao Brasil para resolver questões familiares, acabou se casando e resolveu fixar residência em seu município de origem.

Convidado pelo então candidato a prefeito, Alcides Borges, Reinaldo colaborou na elaboração do plano de governo para a gestão de 2009-2012. Eleito, o prefeito viu em Reinaldo um Secretário qualificado para gerir a pasta da Administração que concentrava as receitas e despesas do município, pois não existiam muitos profissionais com seu currículo dispostos a trabalhar em uma pequena prefeitura e receber os baixos salários pagos.

Reinaldo já havia identificado que o saneamento básico era um setor crítico que poderia ser organizado sob a égide das novas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11.445/2007 (BRASIL, 2007). Especificamente, os RSU tinham como disposição final um lixão, com exposição a céu aberto do lixo, presença de fogo, animais, moscas e organismos decompositores. O depósito ficava a menos de um quilometro do rio Cavallinha, representando uma ameaça potencial às áreas de mananciais e às redes de drenagem.

Expostos a riscos diversos, trabalhavam no lixão recolhendo materiais recicláveis, aproximadamente, uns 35 catadores. O material recolhido era vendido para Patrício, um atravessador, que comprava papelão, metais e garrafas e revendia em Valalarga, cidade polo da região, a 75 km de Camurum.

A coleta do lixo era realizada por caminhões da própria prefeitura, em três dias da semana, mas não atingia a todos os distritos e, raramente, os povoados e comunidades rurais. Não havia cobrança de taxa aos munícipes que se beneficiavam da coleta regular.

Um estudo sobre a quantidade, rotas e formas de coleta dos RSU apontou que a produção municipal era de cerca de 3.500 kg de resíduos diários, considerando o número de habitantes nos locais de coleta. Desses, 38%, ou seja, 1.330 kg diários eram potencialmente

recicláveis, sendo 50% papéis e papelões, 30% plásticos, 20% materiais metálicos e outros. A venda deste material reciclável poderia render aos cofres públicos cerca de R\$ 7.000,00 mensais. Esses dados foram levantados em 2009 mas, de lá para cá, pouca coisa mudou. Não houve crescimento da população e nem melhoria econômica que pudesse impactar a produção de resíduos sólidos.

A forte dependência ao Fundo de Participação dos Municípios (FPM) motivava Reinaldo a buscar outras fontes de receita para realizar investimentos em Camurum, principalmente em saneamento básico. Para o secretário, os RSU representavam um ativo financeiro e, se bem geridos, poderiam agregar valor econômico positivo às receitas municipais. Mas, o prefeito e os demais secretários viam os RSU apenas como algo insalubre que degradava a imagem da cidade e que deveria, se possível, ser dispensado longe da cidade. A receita de Camurum girava em torno de R\$ 24 milhões anuais, sendo 59% desse recurso oriundo do FPM. A estimativa de arrecadação com a venda dos RSU era de R\$ 84.000,00 anuais.

Antes mesmo da promulgação da Lei nº 12.305/2010 (BRASIL, 2010a), legislação que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), ainda em 2009, Reinaldo iniciou um projeto para a gestão dos RSU, visando captar recursos. Esse projeto foi o embrião para o Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), visto que definia atribuições e responsabilidades aos envolvidos no processo, dando significativa importância à regulação, ao controle e à participação social.

Os principais pontos do PMGIRS foram:

- a) o processo de transição do lixão para a instalação de uma UTC, uma vez que o município não dispunha de recursos para a construção de um aterro sanitário;
- b) a implantação gradativa da coleta seletiva e;
- c) o investimento em educação ambiental para melhoria da qualidade do resíduo sólido a ser recolhido e reciclado,

pois a separação e o acondicionamento pelos moradores garantiriam que o RSU não se transformasse em rejeito.

O PMGIRS elaborado previa várias ações, algumas de médio e longo prazo, que não seriam possíveis implementar em uma gestão. Felizmente, Alcides Borges foi reeleito para o mandato de 2013 a 2016, e Reinaldo seguiu sendo Secretário, ainda mais engajado com a gestão dos RSU. Mas, o Secretário não previa que, além dos desafios burocráticos e financeiros, enfrentaria desafios políticos para conseguir instalar e colocar em funcionamento a UTC. O perfil profissional de Reinaldo fez que ele buscasse apoio na legislação para superar os desafios, mas será que somente as leis o auxiliariam? Ou a política se imporia sobre a administração?

2 A INSTALAÇÃO DA USINA DE TRIAGEM E COMPOSTAGEM (UTC)

Com o PMGIRS em mãos, Reinaldo contou com a ajuda do setor de engenharia da prefeitura para elaborar o projeto para construção da UTC a ser instalada como destinação final dos RSU municipais. Para o Secretário, o ideal seria a construção de um aterro sanitário, mas o município não dispunha de recursos para tal empreitada, nem sequer para a obra da usina.

Com o projeto da usina pronto, o desafio seguinte seria encontrar um terreno que se adequasse às exigências da legislação, especialmente a Deliberação Normativa do COPAM MG Nº 052/2001. Entre outras exigências, o terreno não poderia estar em área erodida, cársticas, a margem de estrada ou em área de preservação permanente e o solo deveria ser de baixa permeabilidade, a uma distância mínima de 300 metros de cursos d'água e de 500 metros de núcleos populacionais.

O terreno que atendia as exigências da legislação estava localizado em uma gleba de terras cedidas ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) pelo município, há vários anos. Camurum estava tentando recuperar a posse do terreno, pois o INCRA

não havia dado destinação ao local, desde a cessão de uso.

Paralelo à procura do terreno, Reinaldo buscava também os recursos para iniciar a construção da UTC. Por sorte, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG) estava com uma linha de fomento aberta no Programa Minas Sem Lixões, o que lhe possibilitaria captar os recursos. Consultado, o BDMG informou que, em caráter de exceção, liberaria o desembolso do crédito para Camurum, mesmo estando o terreno onde seria construída a UTC em comodato com um órgão federal.

Com os recursos liberados no final de 2009, teve início a construção da UTC. O que a princípio foi uma benesse para Camurum, tornou-se um pesadelo. No início de 2011, a usina ficou pronta, mas não podia entrar em funcionamento. Mesmo construída dentro dos parâmetros técnicos exigidos pela legislação ambiental, a falta de um documento comprobatório de posse ou da cessão de uso do terreno inviabilizava a entrada em operação da UTC.

Apesar de entender que se tratava de um viés burocrático, pois os parâmetros técnicos haviam sido respeitados, o prefeito, orientado por Reinaldo, preferiu não colocar a UTC em funcionamento sem a licença ambiental, sob o risco de não ter acesso aos repasses da Lei Robin Hood (Lei 18.030/09) (MINAS GERAIS, 2009) e outros incentivos federais.

Reinaldo previa dificuldades, mas nunca pensou que levaria três anos, entre idas e vindas ao INCRA e aos órgãos ambientais, para conseguir reverter o comodato e obter a autorização para a entrada em operação da usina.

A demora se mostrou providente, pois enquanto aguardava a autorização para a entrada em funcionamento, o município se organizou para a transição do lixão para a UTC. Um ponto crucial era a comercialização dos RSU, uma vez que a previsão da produção diária de RSU seria de, aproximadamente, uma tonelada e meia e a usina dispunha de local para armazenar a produção de, no máximo, 15 dias de resíduos separados.

3 A TRANSIÇÃO DO LIXÃO PARA A UTC

A transição de uma forma de disposição final de resíduos sólidos urbanos municipais para outra, requer planejamento e gestão, nem sempre fáceis de executar na Administração pública. Pressentindo dificuldades nessa mudança, Reinaldo iniciou as discussões seis meses antes da previsão de liberação do termo de posse. Inicialmente, o assunto foi tratado em uma reunião, internamente, na prefeitura, entre os demais secretários e diretores.

Nessa reunião, ficou estabelecido que a transição do lixão para a pré-operação da UTC dar-se-ia em 30 dias e que o processo de mudança na disposição final dos RSU ocorreria em duas fases:

- a) 1ª fase: Encerramento do lixão municipal e entrada em operação da UTC sob a responsabilidade das Secretarias Municipais de Obras e Meio Ambiente, de Administração e de Assistência Social;
- b) 2ª fase: Implantação do programa de coleta seletiva, sob a responsabilidade das Secretarias Municipais de Assistência Social, de Administração, de Educação e da Assessoria Jurídica. Esses órgãos seriam responsáveis também por:
 - identificar e cadastrar os catadores de materiais recicláveis existentes no município, buscando inseri-los na triagem da UTC e na coleta seletiva;
 - identificar associações ou empresas interessadas na compra e venda de resíduos sólidos para reciclagem;
 - identificar formas jurídicas de firmar parcerias e/ou ações necessárias para a comercialização dos RSU;
 - implantar formalmente o processo de coleta seletiva e de educação ambiental, com a participação da comunidade.

A secretária de Assistência Social (SMAS), Madalena Passos, não concordava com Reinaldo que a Secretaria de Obras realizasse a escolha e o treinamento dos servidores operacionais da UTC e a operacionalização do programa da coleta seletiva. Para ela, os servidores da limpeza urbana e os catadores que atuavam no lixão deveriam ser os indicados ou ter prioridade na seleção para esse trabalho. Além desses, citou os assistidos nos programas sociais que deveriam também ser consultados. Madalena se mostrava irredutível, mesmo diante das alegações de Reinaldo da premência para entrada em funcionamento da UTC e da falta de tempo para qualificar o pessoal citado.

Desde o início do projeto da UTC, Alcides Borges, vinha insistindo para que Reinaldo procurasse uma empresa interessada na gestão dos RSU e, quem sabe, até convencesse os prefeitos da região a se consorciarem para realização destes serviços.

A diversidade de propostas incentivou Reinaldo a marcar uma apresentação, na Câmara dos Vereadores, sobre a importância da UTC, da coleta seletiva e da comercialização dos RSU para os vereadores e para a comunidade. Mesmo contando com a colaboração dos comerciantes, de membros das igrejas locais e das escolas na divulgação, o Secretário de Administração não previa a expressiva participação popular.

Estavam presentes catadores que coletavam resíduos no antigo lixão; entre esses, dona Nena, talvez a mais antiga e idosa. Os catadores em Camurum não eram organizados em uma associação ou cooperativa, em razão de uma rixa entre D. Nena e seu antigo companheiro Tião.

Todos os vereadores compareceram. A secretária de Educação mobilizou, inclusive, as diretoras de escolas estaduais e professores. Alguns comerciantes se fizeram presentes. Os demais participantes eram moradores locais. Patrício, o atravessador, não compareceu.

Havia também dois jovens não residentes de Camurum, que se identificaram como Mateus e Pedro Henrique, mas não revelaram de pronto serem moradores de Horizonte, capital do estado. Um deles era primo da esposa

do prefeito e soube da reunião em uma festa na casa de uma prima.

Reinaldo iniciou a reunião agradecendo a presença de todos e reafirmou a importância da participação social nas questões ambientais. Valendo-se da legislação, explicou o que eram resíduos sólidos e como a comunidade poderia contribuir para a qualidade dos resíduos recicláveis. Na sequência, comentou sobre a possibilidade de crescimento da receita municipal com o ICMS Ambiental e como uma associação de catadores poderia ser beneficiada com a geração de empregos a partir da compra e venda de reciclados.

Matheus pediu a palavra e se apresentou como representante da empresa Lixo Rico, interessada na gestão da UTC e na comercialização dos resíduos recicláveis de Camurum. O jovem explicou que a empresa atuava na capital mineira e em outras 10 cidades no sul desse estado. Matheus afirmou que caso houvesse interesse de algum dos presentes, ele poderia visitar as cidades onde atuavam e verificar os benefícios, desde o consórcio intermunicipal até a contratação de cooperativas ou de associações de catadores na coleta seletiva.

Tião o interrompeu dizendo que não havia interesse dos catadores em trabalhar com alguém de Horizonte e foi aplaudido por grande parte dos moradores que participavam da reunião. Homero, presidente da Associação Comercial, reforçou a fala de Tião dizendo que havia comerciantes locais interessados também na gestão da UTC e na compra e venda dos reciclados.

Reinaldo Amaral se surpreendeu com tantos interessados na gestão da UTC e na compra dos RSU, pois havia falado da UTC e da coleta com muitas pessoas da cidade e ninguém demonstrara interesse ou conhecimento sobre a gestão de RSU. Entretanto, ele entendia que, em razão do volume de RSU gerado e das desavenças entre os catadores locais, seria melhor, inicialmente, o município assumir a gestão da UTC e a comercialização dos RSU, até que o município se consorciasse ou que os catadores se associassem. Ele não contava com a determinação dos jovens horizontinos, de Homero e de Tião que acabou fa-

zendo as pazes com D. Nena para que pudessem formar uma associação de catadores.

A reunião contribuiu para que os moradores se mobilizassem em torno da ideia de comerciantes e catadores locais para gerenciar a UTC e comercializar os RSU, apesar da inexperience e do desconhecimento desses atores das variáveis envolvidas nesse processo. Do outro lado, havia a pressão por parte do primo da esposa do prefeito para uma dispensa de licitação em favor da Lixo Rico.

As reuniões seguintes foram se esvaaziando sem a presença dos moradores, mas os interessados na gestão da UTC foram ficando cada vez mais aguerridos. Três meses após a primeira reunião, o termo de posse e a autorização para a entrada em funcionamento da UTC foram liberadas, e ainda não havia uma decisão sobre quem iria assumir a gestão.

Os moradores apoiavam a ideia da criação de uma associação de catadores ou, até mesmo, uma empresa local. O prefeito se via pressionado pela família para realizar a dispensa de licitação e contratar a empresa do primo da esposa. Reinaldo, então, decidiu assessorar o prefeito mostrando em números o incremento imediato das receitas com a gestão própria e a premência da UTC entrar em funcionamento, pois temia uma demora de meses para implementação das demais soluções. Alertou o prefeito da proximidade das eleições e a impossibilidade de inaugurações em períodos eleitorais.

Alcides Borges, o prefeito, viu-se em uma encruzilhada. Não havia tempo suficiente para capacitar e organizar os catadores, ou mesmo, um empresário local. Trazer um empresário da capital aumentaria o desgaste político. O consórcio que poderia contribuir para a vinda do primo poderia demorar. E não estava claro para ele, juridicamente, como o município poderia comercializar os RSU. O que fazer?

NOTAS DE ENSINO

A COMERCIALIZAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS: O CASO DE CAMURUM

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso de ensino pode ser empregado para discussão de temas relacionados aos resíduos sólidos urbanos e as licitações e contratos, em especial, à legislação que regula o tema. O caso possibilita ao docente discutir a gestão de RSU em municípios de pequeno porte sob duas perspectivas. A primeira tem foco dirigido para a legislação que regulamenta a Política Nacional de Resíduos Sólidos contemplando a elaboração dos PMGIRS e as medidas decorrentes, como a extinção dos lixões e a transição para aterros sanitários; os consórcios intermunicipais e a valorização dos catadores de materiais reciclados como forma de captação de recursos para o município.

A segunda perspectiva enfatiza o debate fundamentado na legislação sobre licitações e contratos sob a ótica da gestão de resíduos sólidos, na qual a administração pública se dispõe a comercializar os RSU. Caso o docente queira, poderá fomentar o debate sobre a difícil escolha para municípios de pequeno porte entre a inclusão social e a geração de algumas receitas para investimento em políticas sociais.

Ao longo da narrativa, é mencionada a legislação que regulamenta as políticas de saneamento básico e de resíduos sólidos. Após a leitura do caso, o docente deve reservar um tempo para que os alunos leiam a legislação e anotem os pontos que podem subsidiar a argumentação. Além disso, os alunos devem elaborar um quadro-resumo das normas e uma possível vinculação com as pretensões dos atores envolvidos. Esta atividade objetiva desenvolver a capacidade de síntese dos alunos e a aprofundar as variáveis sobre o tema. O docente pode indicar previamente capítulos do livro “Política Nacional de Resíduos Sólidos e suas interfaces com o espaço geográfico: entre con-

quistas e desafios”, de Amaro e Verdum (2016), para orientar o debate e a argumentação escrita dos alunos. O livro está disponível na internet.

Na perspectiva da PNRS, instituída pela Lei nº 12.305, de 03 de agosto de 2010 (BRASIL, 2010a), e regulamentada Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010b), e o Decreto 7.405, de 23 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010c), que instituiu o Programa Pró-Catador, pretende-se que os alunos sejam capazes de:

- a) fundamentar a linha que adotaram para a solução do caso;
- b) identificar como os conceitos e classificações, princípios, objetivos, instrumentos e diretrizes previstos na PNRS contribuem para a gestão de RSU;
- c) elaborar uma linha do tempo sobre a legislação de resíduos sólidos no Brasil e;
- d) analisar as possibilidades para a comercialização dos RSU pelos municípios frente à legislação de valorização dos consórcios intermunicipais e dos catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis.

Na perspectiva da Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), e suas alterações, pretende-se que os alunos sejam capazes de:

- a) fundamentar a linha que adotaram para a solução do caso;
- b) identificar em quais modalidades os RSU podem ser comercializados e;
- c) analisar as possibilidades para contratação direta de licitação para gestão dos RSU de Camurum.

Sugere-se ao docente incentivar os alunos a elaborarem um resumo do caso, compartilhando com a turma a compreensão do problema a ser resolvido, uma vez que o caso de ensino pode ser utilizado em mais de uma disciplina ou tema.

AS QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Os alunos, inicialmente, devem ser incentivados a propor uma solução para o caso, respondendo: o que fazer?

2. Com a iminência de prorrogação do prazo para a extinção dos lixões (este era o cenário em 2014), o prefeito deveria realizar um estudo mais detalhado e, com isso, ganhar mais tempo para não ter perdas políticas e buscar inserir os catadores conforme preconiza o Decreto 7.405/10 (BRASIL, 2010c)? Justifique sua resposta.

3. O prefeito deveria procurar os demais prefeitos da região propondo um consórcio para a gestão do RSU, como prevê a Lei 11.445/07 (BRASIL, 2007) e, assim, ajudar a empresa do primo e “de quebra” enquadrar-se em uma condição privilegiada para captar recursos federais? Quais alternativas seriam possíveis e como viabilizá-las?

4. É possível fazer dispensa de licitação, neste caso? Como contratar diretamente os primos da esposa?

5. Como o prefeito pode ser responsabilizado caso entregue a gestão aos cidadãos (empresários e parte dos catadores) sem experiência e o empreendimento quebre ou dê prejuízo aos cofres públicos?

6. Se o município assumir a gestão, quais seriam os riscos além de não conseguir vender os RSU?

7. Como o município pode embasar legalmente a comercialização própria dos resíduos sólidos?

REFERENCIAL TEÓRICO

O aumento da população, o crescimento acelerado das cidades e do consumo de produtos industrializados e descartáveis tem gerado um aumento da produção total de resíduos. Gutierrez e Gitary (2016) afirmam que a preferência cada vez maior da população por itens descartáveis, um número menor de pessoas por domicílio, que resulta em um menor número de bens compartilhados e a obsolescência programada, são fatores

relacionados ao estilo de vida que contribuem para o aumento da geração desses resíduos.

Os municípios com população até 20 mil habitantes representam 68,3% dos municípios brasileiros e sofrem com a gestão dos RSU, apesar de abrigarem apenas 15,5% da população do país, ou seja, 32,2 milhões de habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016). Primeiro, porque, em sua maioria, são dependentes do FPM e da cota parte do ICMS, sem recursos próprios para investimentos. Segundo, porque mesmo conseguindo recursos captados por meio de linha de crédito de projetos federais ou estaduais, não dispõem de pessoal qualificado para implementar as medidas necessárias.

A incapacidade de implementar políticas relativas à gestão de RSU ficou patente na implementação da Lei 12.305/10 (BRASIL, 2010a), que previa a extinção dos lixões nos municípios até 2014; esse prazo foi prorrogado para municípios com população menor do que 50 mil habitantes até 2021. Além disso, muitas outras atribuições foram transferidas simultaneamente para esses municípios que, sem receitas próprias, se veem impedidos de assumi-las.

As cidades que contam com algum corpo técnico ou gerencial qualificado obtêm melhor acesso às informações e conseqüentemente aos recursos. Além disso, esses gestores são capazes de perceber saídas inovadoras no mercado ou na própria Administração pública. A comercialização dos RSU é um desafio, não só para o setor público, mas também para as empresas que fazem parte da cadeia de reciclagem. Nessa direção, Gadelha, Andrade e Weersma (2014) apresentaram, em um caso de ensino, a discussão das oportunidades e desafios oferecidos pelo mercado de recicláveis, vividos por uma empresa do ramo.

Outro desafio para os municípios de pequeno porte é a realização de processos licitatórios para aquisições. A Lei de Licitação, instituída em 1993, trouxe em seus art. 22 e 23, as modalidades de licitação: concorrência, tomada de preço, convite, concurso e leilão. A Lei 10.520/2002 (BRASIL, 2002a), instituiu uma sexta modalidade: o Pregão.

O pregão foi introduzido como forma de dar celeridade aos processos, inclusive por meio eletrônico, no qual os participantes tomam parte do processo pela internet. Diferente das demais modalidades que levam em conta um intervalo de preços fixos para a contratação de bens e/ou serviços, a disputa pelo fornecimento é realizada em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço. Além disso, no pregão há uma inversão das fases de habilitação e análise das propostas, uma vez que, diferente das demais modalidades, a documentação do participante só será analisada se esse apresentar a melhor proposta.

No pregão, a proposta mais vantajosa para a Administração é apresentada por meio de uma proposta de preço escrita e de lances verbais, podendo ainda haver a negociação direta com o pregoeiro, no intuito diminuir o valor ofertado.

Para a contratação de bens e serviços concomitantes e sucessivos, o governo federal em 2001, instituiu o Sistema de Registro de Preços, hoje regulamentado pelo Decreto 7.892, de 23 de janeiro de 2013 (BRASIL, 2013). Esse sistema permite à Administração Pública realizar aquisições para os objetos registrados sem a necessidade de um novo procedimento licitatório. Para isso, os participantes concordam em manter os preços registrados pelo órgão gerenciador, que são lançados em uma ata de registro de preços, tendo em vista contratações futuras, obedecidas as condições estipuladas no edital da licitação.

A licitação para o registro de preços será instaurada exclusivamente nas modalidades Concorrência ou Pregão. E, por ser uma legislação federal, os estados e municípios poderão expedir seus próprios regulamentos. Até que isso ocorra, esses entes se valem da figura do carona, que são órgãos ou entidade da administração pública não participantes dos procedimentos iniciais da licitação, mas que manifestam interesse em aderir à ata de registro de preços.

A obrigatoriedade da realização de lici-

tação para a aquisição de bens e a execução de serviços e obras é a regra geral que disciplina as contratações públicas. As exceções estão regulamentadas nos art. 17, 24 e 25 da Lei de Licitações nº. 8.666/93 (BRASIL, 1993). Para Di Pietro (2006), as hipóteses de dispensa podem ser divididas em quatro categorias:

- a) em razão do pequeno valor;
- b) em razão de situações excepcionais;
- c) em razão do objeto;
- d) em razão da pessoa.

Nesses casos, a licitação pode ser dispensada, quando a lei elenca os casos em que não cabe o procedimento; dispensável, ou seja, a lei faculta a administração licitar ou não, atendido o interesse público; ou inexigível, quando a competição é inviável. Para todos os casos, é necessário que a administração pública elabore uma justificativa, deixando clara a situação de dispensa ou de inexigibilidade constatada, sob pena de responsabilidade.

SOLUÇÃO ADOTADA PELO MUNICÍPIO DE CAMURUM

As reuniões sobre a gestão da UTC e da venda dos RSU prosseguiram. A proximidade do período eleitoral e o impedimento para inaugurações, foram os argumentos com o quais Reinaldo conseguiu convencer o prefeito e a secretária Madalena da necessidade imperativa de colocar a usina em funcionamento, até que se capacitassem os catadores e se chegasse a um consenso sobre a melhor forma de gestão. Alcides e Reginaldo apresentaram uma proposta para um consórcio multiobjeto, incluindo, entre outros itens, o saneamento básico e a iluminação pública, para os prefeitos da região, mas o objeto de interesse inicial foi a iluminação pública que passara à responsabilidade dos municípios.

O embasamento legal para comercialização dos RSU pela foi estabelecido, após consulta ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), da seguinte forma:

1. Para estabelecer a propriedade sobre os resíduos sólidos recolhidos nas ruas, funda-

mentaram-se no Código Civil, identificando a propriedade das coisas móveis. Nesta lei, a perda de propriedade dá-se *voluntariamente* por alienação, abandono e renúncia (art. 1.275, I, II e III, do CC) (BRASIL, 2002b). E, *involuntariamente*, pelo perecimento e desapropriação (art. 1.275, IV e V, do CC) (BRASIL, 2002b). As hipóteses de extinção da propriedade, independentes da vontade de seu titular, serão excepcionais no sistema. Nesse sentido, entende-se que o proprietário dos RSU perde sua posse por abandoná-lo, por se desfazer do RSU externando que não mais quer ser seu dono.

2. O interesse da prefeitura de Camurum nos RSU pode ser identificado na lei que define a Política Nacional de Resíduos Sólidos, pois o inciso VIII do art.6º da Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 (BRASIL, 2010a), reconhece o resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico, de valor social, gerador de trabalho e de renda e promotor de cidadania.

3. O TCE-MG apresentou duas saídas para a comercialização dos RSU pela prefeitura. A primeira, empregando a modalidade de licitação do leilão, da qual podem participar quaisquer interessados e deverá ser usada prevalentemente para a venda de bens móveis inservíveis, ou seja, são aqueles bens que não têm destinação pública definida (bens dominicais) e, por isso, podem ser colocados à venda pela Administração Pública para a obtenção de renda. A segunda, caso não conseguisse leiloar, o TCE-MG proporia a realização de um pregão pelo sistema de registro de preço. A prefeitura adotou essa modalidade desde a primeira venda.

4. Até dezembro de 2016, a Usina de Triagem e Compostagem permanecia sob a gestão da prefeitura. Alguns catadores foram empregados na UTC, entre os quais D. Nena e Tião, que ainda não haviam conseguido constituir uma associação. A empresa Lixo Rico prestava consultoria a seis municípios da região para a elaboração dos PMGIRS e ao Comitê da bacia do rio Cavalinha para implementação do consórcio em saneamento básico.

THE COMMERCIALIZATION OF

URBAN SOLID WASTE: THE CASE OF CAMURUM

ABSTRACT

This case reports a real situation in relation to the commercialization of urban solid waste (USW) in a small mining municipality in Brazil. The process of transition from a landfill to a sorting and composting plant prompted a dispute among a company wishing to settle in the region, the local merchants and the waste pickers. This competition encouraged the Secretary of Administration, to analyze the variables involved in the commercialization of municipal waste and the output found was quite unusual. This teaching case can be used to discuss issues related to the management of USW, especially in relation to the legislation on the commercialization, and the tenders and contracts that focus on the commercialization of USW.

Keywords: National Solid Waste Policy in Brazil. Commercialization of urban solid waste (USW). Tenders and contracts.

LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS: EL CASO DE CAMURUM

RESUMEN

El caso relata una situación real sobre la comercialización de residuos urbanos (RSU), en un municipio de pequeño porte. El proceso de transición de un vertedero para una usina de selección y compostaje (UTC), motivó un conflicto de interés entre una empresa, que pretendía se instalar en la región, los comerciantes locales y los basureros que actuaban en el vertedero. Esa competencia incentivó al secretario de la Administración analizar las variables intervenciones en la comercialización de los RSU municipales, y la salida encontrada fue inusitada. Este caso de enseñanza puede ser utilizado para discusiones, en especial de la legislación, de temas relacionados a la gestión de residuos sólidos urbanos,

especialmente en relación a la comercialización de los RSU y, la licitación y contratos que enfatizan las modalidades de licitación que pueden ser empleadas en este proceso.

Palabras-clave: Política Nacional de Resíduos Sólidos. Comercialización de Resíduos Sólidos Urbanos. Licitaciones y contratos.

REFERÊNCIAS

AMARO, Aurélio Bandeira; VERDUM, Roberto. **Política nacional de resíduos sólidos e suas interfaces com o espaço geográfico: entre conquistas e desafios**. Porto Alegre: Letra1, 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/147901>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

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. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 6 dez. 2017.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2002a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2002b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 3 jan. 2018.

_____. Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007. Institui a Política Nacional de Saneamento

Básico. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei 12.305/10. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2010b. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Decreto nº 7.405, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei 12.305/10. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2010c. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7405.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: [s.n.], 2006.

GADELHA, Fernanda Raquel; ANDRADE, Raphael de Jesus Campos de; WEERSMA, Laodicéia Amorim. Oportunidade de negócio que vem do lixo: caso Branca Recicláveis. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 3, n. 1/2, p. 114-127, 2014.

GUTIERREZ, Rafaela Francisconi; GITAHY, Leda. A comercialização dos resíduos sólidos

urbanos de plásticos no Estado de São Paulo. In: PEREIRA, Bruna Cristina Jaquetto; GOES, Fernanda Lira. **Catadores de materiais recicláveis: um encontro nacional**. Brasília: [s.n.], 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160331_livro_catadores_cap_23.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Agência de Notícias. **MUNIC 2015: menos de 1/3 dos municípios realizam licenciamento ambiental**. 2016. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/9556-munic-2015-menos-de-1-3-dos-municipios-realizam-licenciamento-ambiental.html>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

MINAS GERAIS (Estado). Lei nº 18.030, de 12 de janeiro de 2009. Dispõe sobre a distribuição da parcela da receita do produto da arrecadação do ICMS pertencente aos Municípios. **SEF**, Belo Horizonte, MG, 2009. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/2009/118030_2009.htm>. Acesso em: 28 nov. 2017.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i1.p193-202.2018

CASOS DE ENSINO

UM NOVO EMPREENDIMENTO, PROBLEMAS COTIDIANOS E A VOZ ATIVA DO SEU FUNDADOR

RESUMO

O presente caso de ensino aborda os conflitos existentes em uma empresa familiar que atua no ramo de papelaria e escritório. Para isso, são apresentados os dilemas que geram conflitos na Gabama, destacando-se duas, uma situação referente a um fornecedor e outra quanto à resistência do fundador e ao conflito com um colaborador. Objetiva-se expor os problemas da organização para que o aluno se coloque no lugar dos personagens e pense em soluções para o caso. O processo de coleta de dados consistiu na metodologia de observação participante, conversas informais e diários de campo. Além disso, utilizaram-se fundamentações teóricas sobre casos de ensino, empresas familiares, poder e conflito. O caso possibilita discussões referentes à cultura, conflitos, relação de poder e resistência a mudanças por parte do fundador. Espera-se contribuir para que os discentes compreendam os conflitos e relações de poder na prática, tendo como base a teoria aprendida.

Palavras-chave: Empresa familiar. Conflito. Relação de poder. Resistência.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso discorre sobre a história de uma empresa familiar denominada Gabama, a qual atua no ramo de papelaria e escritório, localizada no interior do estado de Minas Gerais. A grande participação da família na direção e no gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de se separarem as relações familiares das decisões profissionais (PEISER; WOOTEN, 1983).

A junção entre família e empresa pode ser arriscada para os negócios, pois possibilitaria a influência de conflitos na administração da organização, sendo importante diferenciar os interesses familiares dos interesses da empresa (ROBBINS, 2005). No entanto, sabe-se que atualmente os conflitos podem ser geridos e até mesmo serem positivos para organização. Diante disso, o foco deste caso está nos conflitos advindos das relações de poder existentes na organização, além da resistência do proprietário em aceitar mudanças e executar determinadas ações.

A empresa familiar enfrenta os mesmos desafios de qualquer

Amanda Pimenta Nascimento
amanda_pimenta_1@hotmail.com
Mestre em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

**Mônica Carvalho Alves
Cappelle**
edmo@dae.ufla.br
Doutora em Administração.
Bolsista de Produtividade em
Pesquisa do CNPq - Nível 2.
Professora do Programa de Pós
Graduação em Administração
da Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

Isabela Murad
isa.mrd@gmail.com
Mestre em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras, UFLA, MG - BR.

outra, mas carrega, na sua essência, a afetividade e o maior envolvimento emocional das pessoas membros da família proprietária (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Podem ser conferidas vantagens à gestão de pessoas, e também desvantagens, como a concorrência entre os familiares por cargos que conferem poder, a informalidade nos processos de recrutamento e seleção, as disputas intra e inter geracionais, dificuldade em tomar decisões gerenciais pautadas no mérito quando se trata de admissão/demissão, outros (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008), que podem decorrer em conflitos. Atualmente, podem ser, geridos e, até mesmo, positivos para a organização.

Os conflitos apresentados na empresa familiar decorrem principalmente da maneira como o fundador atua dentro da organização, pois, muitas vezes, a sua posição empresarial é misturada com o fato de ser também o chefe da família, que percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, sendo que todos os processos, ações realizadas devem seguir o seu modo e suas regras. Outro conflito existente na empresa diz respeito a um dos seus principais fornecedores, em que os interesses de ambos entraram em conflito e, até mesmo, foi colocada em dúvida a honestidade do fornecedor.

Objetiva-se, com este caso, expor os problemas da organização para que o aluno se coloque no lugar dos personagens do caso e pense em soluções para eles, criando um modelo de como deve ser realizado o processo de tomada de decisão e implementação das soluções. Além disso, a aplicação didática do caso é de extrema importância para o desenvolvimento do raciocínio crítico do aluno. Espera-se contribuir para que os discentes compreendam os conflitos e as relações de poder na prática, tendo como base a teoria aprendida.

A construção deste caso tem como base o relatório de conclusão de curso de uma das autoras, a qual estagiou em uma empresa familiar que atua no ramo de papelaria e escritório, na produção e distribuição de estoques escolares, sendo todos os seus funcionários membros da família. O processo de coleta de dados consis-

tiu na metodologia de observação participante, conversas informais e diários de campo. Ressalta-se que todas as fontes de coleta de dados foram previamente autorizadas pelos membros da organização. No entanto, por questões de ética, foram utilizados nomes fictícios para os personagens da história relatada. Além disso, foram utilizadas fundamentações teóricas sobre casos de ensino, empresas familiares, poder e conflito.

Este estudo está estruturado em oito seções, além do resumo, abstract e introdução, sendo elas: contexto e 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 e as referências.

2 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional. Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central, que é o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

No Brasil, segundo estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2000, existiam 8.596.928 micro e pequenas empresas, sendo que 1.926.857 estabelecimentos eram do tipo familiar, empregavam 4.306.578 pessoas, inclusive familiares. Atualmente, estima-se que mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares e são consideradas um dos principais pilares da economia - representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, [20--]).

Entre as empresas pequenas, médias ou

grandes, atuantes no comércio, na indústria ou na prestação de serviços, os principais desafios são os de se manterem no mercado. O crescente processo da globalização exige das empresas maior preparação e suporte suficiente para sua sobrevivência em um ambiente competitivo que está permeado de mudanças.

Este estudo de caso visa trazer a história de uma empresa familiar que produz e vende estojos escolares para que sejam analisadas as relações de poder existentes, a resiliência do fundador e os conflitos que nela estão envolvidos.

A Gabama está situada no município de São Sebastião do Paraíso (MG), localidade que possui aproximadamente 70 mil habitantes. O comércio paraisense oferece uma gama diversificada de empresas que atraem compradores das cidades circunvizinhas interessados nos mais variados produtos e preços convidativos. Nos últimos anos, São Sebastião do Paraíso tem-se destacado como polo industrial principalmente nos setores de material cirúrgico e confecção, principalmente lingerie e couros, desde curtumes até fábricas de calçados. Entretanto, não há na cidade confecção de estojos escolares e similares.

O estojo escolar é um dos itens utilizados por pessoas de todas as idades, gênero e gostos. A meta da Gabama não é voltar-se para um tipo específico de consumidor final e, sim, atingir o maior número de consumidores finais. Para a empresa, o estojo é um adereço que facilita o estudo e a aprendizagem, e, como tal, é um importante instrumento de crescimento.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA - GABAMA

A Gabama é uma empresa familiar que produz e vende estojos escolares. Foi fundada no ano de 2012, em uma cidade do sudoeste de Minas Gerais, pelo senhor J, que sempre trabalhou no ramo de papelaria e material de escritório.

O senhor J. trabalhou como vendedor de material escolar e de escritório para uma empresa durante 18 (dezoito) anos e observou, ao longo dos, anos a insatisfação de seus clientes quanto à demora na entrega de seus produtos e

a falta de variedade de estojos escolares oferecidos. Foi então que, em 2012, o senhor J. deu início a seu próprio empreendimento; a empresa nasceu, portanto, do empreendedorismo de seu fundador, e do sentimento de descontentamento de seus clientes.

A partir de então, a empresa começou a confeccionar produtos próprios e com maior qualidade. A linha de produtos da organização ainda é restrita, contando apenas com estojos escolares feitos com tecidos selecionados. Há, nos planos futuros da empresa uma expansão da linha de produtos, podendo oferecer as seus clientes maior variedade de estojos quanto ao formato e estampa, *necessaire*, bolsas e mochilas.

E também uma expansão da marca e da mudança visual. Hoje, o logotipo da marca da empresa possui um zíper e um cursor semelhante aos utilizados em estojos escolares, de forma que os clientes sempre possam associar a marca ao produto comercializado.

A empresa deseja ser reconhecida a partir de seus produtos, ou seja, quando o cliente visualizar os produtos deve associá-lo instantaneamente à marca Gabama. Isso já acontece, porém, de forma escassa, pois a empresa ainda está no começo e há relativamente, poucos clientes. Por ser uma marca nova, há a necessidade de uma boa visibilidade e aceitação dos clientes. Os quais, são varejistas, revendedores, distribuidores e, principalmente, donos de papelaria.

A empresa tem abrangência local e regional; com o passar desses seis anos de atuação, sua expansão foi significativa, abrangendo diversas cidades do estado de Minas Gerais, sendo elas: Alfenas, Alpinópolis, Cambuquira, Campo Belo, Cássia, Caxambu, Cristina, Cruzília, Elói Mendes, Ilícinea, Itaú de Minas, Lambari, Lavras, Monte Belo, Monte Santo de Minas, Muzambinho, Nepomuceno, Passos, Perdões, Santana da Vargem, São Lourenço, São Sebastião do Paraíso e Três Pontas.

Os fornecedores da Gabama são exclusivamente do estado de São Paulo, mais precisamente, das cidades de Franca e São Paulo, porque a cidade sede da Gabama, é uma

cidade de pequeno porte e conseqüentemente com produtos mais caros e pouca variedade.

Pelo fato de a cidade sede da organização possuir grande proximidade com a cidade de Franca/SP, torna-se mais fácil a obtenção de todas as matérias-primas, como tecidos e aviamentos, necessários para a produção dos estojos. Essas matérias-primas podem ser adquiridas por um preço menor na capital do estado de São Paulo. Com matérias-primas mais baratas, há uma redução de custos de todo o processo de produção.

Dessa forma, a proximidade com os fornecedores de matérias-primas e a disponibilidade de mão de obra na cidade local, trazem vantagens para a empresa e, principalmente, facilitam o escoamento e a distribuição da produção no estado de Minas Gerais.

O *layout* da empresa é composto por dois cômodos, onde há um computador, estoques de matérias-primas, máquina de costura e estoque de produtos acabados. A estrutura da empresa é composta por apenas uma máquina de costura devido ao fato de toda a produção ser terceirizada, utilizando apenas esta máquina para eventuais e não programadas ocasiões.

A organização tem como objetivo ser uma grande empresa, líder no mercado; bater recordes de venda; produzir produtos de qualidade com responsabilidade social e ambiental; valorizar os trabalhadores; expandir o negócio criando novos produtos e inovando a marca com os modelos mais variados de estojos, *necessaire*, bolsas e mochilas, sempre visando ao lucro e à satisfação dos clientes.

Sua missão é facilitar a organização de pequenos materiais em produtos artesanais feitos com qualidade, criatividade, rapidez, excelência e diferenciados com a finalidade de satisfazer às necessidades e desejos de todos os tipos de público.

Sua visão é ser referência na região em produção de estojos e materiais para escritório.

Os objetivos, a missão e a visão da empresa foram criados pela filha do proprietário com a ajuda de colegas de sala durante uma disciplina da graduação. Os documentos da empresa ainda estão em processo de andamento.

4 AÇÕES EMPREENDIDAS PELA EMPRESA

Para a confecção e posterior venda dos estojos, é seguida uma ordem de produção. O processo de produção da Gabama é orientado por pedidos de clientes, pois o cliente faz seu pedido e então começa todo o processo de produção, desde o pedido de matéria-prima, corte do tecido, costura, passagem pelo setor de qualidade, o processo de embalagem, conferência do pedido, emissão da nota fiscal e então, a entrega do produto acabado.

Primeiramente, o vendedor - que também é o dono da empresa, Sr J. - visita cada cliente pessoalmente, mostra os modelos dos produtos e estampas existentes e tira o pedido. Pelo fato de a organização prezar por zero estoque, muitas vezes, calcula-se a quantidade necessária de tecido de acordo com o pedido do cliente e então faz-se o pedido junto ao fornecedor.

Com o tecido em mão, é preciso cortar o tecido; para isso, utiliza-se o balancim, que consiste em um aparelho que, operado por um indivíduo, o senhor J., corta partes do tecido igualmente, de acordo com o molde. Tais partes são contadas e enviadas para as costureiras terceirizadas, as quais são responsáveis pela confecção dos estojos. Esta é uma etapa crucial e que envolve mais tempo gasto.

O controle de qualidade é realizado pela esposa do senhor J., chamada senhora B. Ela retira as linhas ainda existentes nos estojos e seleciona aqueles que estejam tortos e faltando costura em alguma parte. Após essa conferência, enchem-se os estojos com jornal para que a aparência seja mais atrativa para os clientes e cada estojo é embalado individualmente, com o propósito de que seja colocado nas prateleiras das papelarias. Quem realiza esta função é o filho do senhor J., o senhor G., o qual concilia os estudos com o trabalho por ele exercido - ele na organização.

Após os itens dos pedidos estarem prontos, ocorre o processo de embalar os estojos agrupando-os em doze unidades por embalagem para facilitar no momento da entrega. Depois de embalados e da emissão da nota fiscal,

os produtos são entregues aos clientes. Por ainda ser uma microempresa, quem realiza todas as entregas é o dono do negócio, pois além da entrega, ele recebe também os pagamentos, podendo ser à vista ou parcelado. Quando parcelado, os clientes concedem cheques pré-datados.

A partir do exposto, pode-se notar que, além de idealizador do empreendimento, fundador e dono, o senhor J. é atuante em todas as etapas da produção e na entrega dos pedidos. Ele tem total controle e determina a direção da produção. Como todos os colaboradores da Gabama são parte da sua família, o senhor J., além de chefe da empresa, também é o chefe da família. No entanto, essa situação pode ser confundida na esfera profissional e causar conflitos.

5 O DILEMA E AS ARGUMENTAÇÕES COM RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS

Como foi visto anteriormente, há várias situações na Gabama que podem fazer que surjam conflitos nas relações cotidianas da empresa. A seguir, são apresentados e discutidos os principais dilemas presentes nessa organização.

5.1 CONFLITO COM UM FORNECEDOR

Um conflito muito grande que pelo qual a Gabama passou há pouco tempo, diz respeito a um de seus principais fornecedores, que se situa na cidade de Franca - SP, onde os interesses de ambos entraram em conflito. Ao conhecer o fornecedor, o senhor J. teve uma ótima impressão, foi bem recebido, bem atendido e, o que ele mais gostou: a empresa fabricaria qualquer tecido e qualquer estampa que fosse pedida, podendo, até mesmo, o próprio senhor J. desenhar sua estampa. Porém, o pedido mínimo de qualquer estampa seria de trinta metros de tecido.

Algumas compras foram realizadas e somente após algum tempo, o senhor J. juntamente com seu filho, senhor G., decidiram medir todos os tecidos comprados para conferência. Eles verificaram que a metragem indicada na

nota fiscal e cobrada por ela não era a mesma com a que eles tinham medido com fita métrica. Após muito pensar sobre o que eles fariam - se reclamariam, se fariam troca ou se deixariam por isso mesmo e, na próxima, compra abririam o pacote na frente do fornecedor para comprovar que as mercadorias estavam diferentes do pedido - o senhor J. tomou uma decisão: ir até a loja do fornecedor e conversar com o vendedor sobre o ocorrido.

O senhor J. viajou para Franca e, na loja de seu fornecedor, após explicar o que havia acontecido, uma resposta o surpreendeu: o tecido era medido em metros quadrados e não da maneira convencional, do modo linear de medição. O que causou um espanto muito grande no senhor J., pois ele se sentiu enganado e o seu custo de produção dos estoques aumentaria, o que ele não estava preparado para lidar e enfrentar.

A partir de então, o senhor J. passou a desconfiar deste fornecedor. Porém, esse fornecedor era o único que produzia o tecido com as estampas que ele precisava. Então, ele decidiu continuar comprando desse fornecedor apenas os tecidos que ele não encontrara em São Paulo (cidade de seu outro fornecedor).

Na compra seguinte, já tinha conhecimento da “nova” medição dos tecidos: em metros quadrados, porém ainda foram observadas pequenas diferenças no que era pedido e faturado e o que estava de fato sendo entregue. Desta vez, o senhor J. resolveu não se pronunciar, porque na compra anterior, já havia relatado o mesmo problema, e as diferenças não eram exorbitantes.

Com a grande demanda que a Gabama estava tendo, mais uma compra foi necessária. A senhora B. não queria que isso acontecesse, o sentimento de ter sido enganada permanecia e ela tinha medo de ser passada para trás. Desta vez, outro problema aconteceu; o tecido em questão era um cetim vermelho com estampa de bolinhas brancas, também chamado de poá, o qual foi entregue todo enrugado e com alguns riscos brancos; era perceptível que se tratava um defeito de fábrica.

Mais uma vez a dúvida permeou e tomou conta do senhor J. Havia clientes esperando por estojos poás, não poderiam ser deixados na mão, e a entrega não podia atrasar. O tecido era extremamente necessário, porém era inviável ficar com o tecido com defeito.

Foi decidido então que, por mais uma vez, a reclamação seria realizada e esperava-se que o tecido fosse trocado. O senhor J. viajou até Franca, para fazer a reclamação pessoalmente e levou o tecido em questão. Chegando à loja do fornecedor, o senhor J. conversou com três pessoas diferentes, gastando um tempo exorbitante, até um deles chegar a uma conclusão: iriam averiguar detalhadamente o tecido e após alguns dias se comunicariam com o senhor J. sobre a decisão de troca ou não troca. Após sete dias úteis, ligaram para o senhor J. relatando que a troca seria realizada, mas ele teria que buscar o novo tecido somente após três dias. E foi o que aconteceu.

Após esses vários problemas e o persistente conflito com este fornecedor, uma decisão final foi tomada: nunca mais iriam comprar deste fornecedor e a estampa em questão sairia do catálogo. Essa foi uma decisão muito difícil de ser tomada pelos colaboradores da Gabama.

5.2 RESISTÊNCIA E CONFLITO COM UM COLABORADOR

Outro conflito persistente na Gabama é a questão do fundador e dono da empresa, o senhor J., ser também o chefe da família e possuir poder no que diz respeito a essas duas esferas. Além disso, como idealizador e fundador, o senhor J. acredita que sua administração esteja bem organizada e que não há nada para mudar, o que ocasiona uma forte resistência.

A cultura enraizada da organização é nitidamente influenciada pelo âmbito familiar de seu fundador e influência na tomada de decisões da empresa. Um exemplo recente disso ocorreu quando a impressora, que faz parte dos recursos da Gabama, parou de funcionar e o senhor J. se prontificou a arrumá-la. Foi necessário limpar o cabeçote da impressora, o que

foi feito diversas vezes, diminuindo consideravelmente a tinta da impressora em questão, gerando gastos, e, mesmo assim, o problema não foi resolvido.

A senhora B. pediu insistentemente para que o senhor J. levasse a impressora a um especialista e parasse de gastar tinta, tempo e paciência em um problema que poderia ser rapidamente resolvido. O pedido da senhora B. não foi atendido e o senhor J., que continuou tentando arrumá-la por conta própria.

Após três dias desse impasse, a senhora B. parou de pedir para levar a impressora para alguém especializado e, vendo o senhor J. ainda tentando arrumar a impressora, acabou levando isso para o lado pessoal, resultando em uma discussão. Isso não deveria ter acontecido no ambiente de trabalho e nem ter sido levado para o lado pessoal e familiar.

NOTAS DE ENSINO

O caso trata de questões relacionadas à dinâmica organizacional, abordando a dimensão de poder, de cultura, de conflito e de resistência. O ponto central da aprendizagem é poder aplicar, na prática, como resolver problemas e apontar soluções, no caso, de uma empresa familiar que passa por um problema em que um indivíduo mantém o poder dominante enraizado na família, que também é parte de uma organização em que há muitos conflitos existentes. Além disso, a organização é relativamente nova no mercado, e seu proprietário não possui uma formação acadêmica necessária para todo o gerenciamento da organização, principalmente no tocante à questão de planejamento financeiro. Objetiva-se promover o debate entre os alunos no que tange aos seguintes aspectos: o conflito de interesses existente entre a organização e seu fornecedor, as interações sociais advindas do processo de gerenciamento de objetivos da organização, o conflito subjetivo existente entre o fundador e os demais membros da família e da organização, a dinâmica das relações de poder e a resistência em tais contextos.

A aplicação do caso visa desenvolver o

pensamento crítico e reflexivo no aluno; além disso, é um meio que o aluno pode vivenciar dentro da sala de aula sobre o mundo dos negócios e os tipos de problemas que serão enfrentados por eles após a sua formação acadêmica e inserção em uma organização competitiva.

O caso poderá ser aplicado a alunos de graduação do curso de Administração que envolvam aspectos ligados à dinâmica das empresas, cultura, relações de poder e conflito. Sugere-se que, primeiramente, o docente dê uma aula expositiva sobre os temas abordados no caso: cultura, poder, conflito e resistência. Para o aluno chegar a uma ou mais soluções, é necessária uma discussão individual ou coletiva das informações expostas, o que promove a necessidade de tomada de decisão concisa e desenvolve o pensamento crítico dos alunos.

Este caso de ensino não possui uma solução pré-definida, exigindo que o aluno se empenhe, de modo que faça com que o aluno se coloque no lugar e pense como personagem do estudo de caso, aplicado à teoria aprendida na sala de aula sobre a temática de poder e conflitos, relacionados à prática, identificando o problema, analisando evidências, desenvolvendo argumentos e, por fim, propondo soluções.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO/DECISÃO

- a) O que os gestores da empresa familiar Gabama devem fazer para que consigam se manter no mercado?
- b) Após muitos problemas enfrentados com o fornecedor em questão, a decisão foi não fazer compra a ele e retirar o produto do mercado. Esta foi uma boa opção? Qual(quais) outra(s) opção(opções) possíveis?
- c) O fato de o senhor J. ser proprietário da empresa e chefe da família, influencia nas atividades organizacionais? O que se deve fazer para mudar esse quadro?
- d) É possível que a organização se mantenha longe de conflitos? Justifi-

que sua resposta.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os conflitos existem desde o início da humanidade; fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Segundo Morgan (1996), o conflito aparece sempre que os interesses das pessoas envolvidas colidem e é por meio do poder que os conflitos de interesse são resolvidos. Além disso, o poder de uma pessoa pode ser aumentado ou diminuído na medida que há redução ou aumento, respectivamente, da ascendência dessa pessoa sobre as outras.

Uma das definições mais populares de conflito é que o mesmo é um “processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (DREU, 1997, p. 9). Analogamente, Cunha (2004) aponta que o conflito é resultado de divergências dentro da organização, gerando tensão por pelo menos uma das partes envolvidas e que pode ou não traduzir-se em uma incompatibilidade de objetivos.

Karrass (1994) acrescenta que o conflito é uma relação de dois poderes ou de dois princípios, cujas aplicações determinam que um mesmo objeto possa gerar exigências conflitantes. Robbins (2005), corroborando o mesmo pensamento, afirma que conflito é o processo que se inicia quando uma das partes se sente ameaçada ou afetada negativamente por alguma coisa que a primeira considera importante.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos, os quais podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados em um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização (NASCIMENTO; EL SAYDE, 2002).

De acordo com Nascimento e El Sayde (2002), os conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por di-

ferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos: a) Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto a seus subordinados e vice-versa. Nesse caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada; b) Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral, esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Chalvin e Eyssette (1989) argumentam que os conflitos, profissionais e pessoais, podem ser evitados ou resolvidos pela comunicação eficiente, além da maturidade emocional, a aceitação das diferenças entre as pessoas e a capacidade de ouvir. Ou seja, deve-se aceitar a opinião do(s) outro(s), mesmo que o ponto de vista seja diferente; é importante saber ouvir e se comunicar com exatidão.

Além disso, o conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e a exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores (NASCIMENTO; EL SAYDE, 2002). Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário para evitar entrar-se em um processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar reações negativas.

Ainda segundo esses autores, a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Frank et al. (2011) discursa que os conflitos não são problemas apenas das empresas familiares, porém são recorrentes neste tipo de organização em consequência da relação parental e podem redirecionar facilmente para o

nível pessoal. Silva e Oliveira (2008) reforçam que o aparecimento da afetividade e da emoção na gestão de empresas familiares está relacionado com a simultaneidade dos papéis vivenciados por seus integrantes.

Para trabalhar com o conflito, o grupo deve pontuar o problema, analisar sua origem e precaver-se contra futuras complicações (SMITH, 2002). Para contribuir com a diminuição do conflito, Brandt (2001) ressalta que é de extrema importância que o líder ouça ativamente e esteja atento para o teor da situação, sentimentos e semelhança entre a comunicação verbal e não verbal.

Assim como o conflito, a resistência às mudanças de algum indivíduo, que é provocada pela resistência em sair da zona de conforto das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem, deve ser se identificada e gerenciada, para servir de fator para a tensão criativa e de inovação.

Segundo Freire et al. (2010), a resistência era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância dos colaboradores, e a tentativa de eliminá-la, passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. A inovação passou a ser vista como um fator de progresso; portanto, a resistência foi evidenciada primeiramente por características pessoais e, após, em função dos interesses organizacionais. Atualmente, as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006).

A NEW ENTERPRISE. EVERYDAY PROBLEMS AND ACTIVE VOICE OF ITS FOUNDER

ABSTRACT

The present teaching case addresses the conflicts that exist in a family business that works in the field of stationery and office. For this, the dilemmas that generate conflicts in Gabama are presented, highlighting two, one referring to a supplier and another regarding resistance and

conflict with a collaborator. It aims to expose the problems of the organization so that the student takes the place of the characters and thinks of solutions for the problems. The process of data collection consisted of the participant's observation methodology, informal conversations and field diaries. In addition, we used theoretical foundations on teaching cases, family businesses, power and conflict. The case makes possible discussions about the culture, conflicts, power relation and resistance to changes on the part of the founder. It is hoped that students will understand the conflicts and the power relations in practice, based on the theory learned.

Keywords: Family business. Conflict. Power relationship. Endurance.

UN NUEVO EMPRENDIMIENTO, PROBLEMAS COTIDIANOS Y LA VOZ ACTIVA DE SU FUNDADOR

RESUMEN

El presente caso de enseñanza aborda los conflictos existentes en una empresa familiar actuante en el ramo de papelería y oficina. Para eso, son presentados los dilemas que generan conflictos en la Gabama, se destacan dos, una situación referente a un suministrador y otra en relación a la resistencia del fundador y conflicto con un colaborador. El objetivo es exponer los problemas de la organización para que el alumno se ponga en el sitio de los personajes y piense en soluciones para el mismo. El proceso de recolección de datos consistió en la metodología de observación participante, conversaciones informales y diarios de campo. Además, se utilizó fundamentaciones teóricas sobre los casos de enseñanza, empresas familiares, poder y conflictos. El caso posibilita discusiones referentes a cultura, conflictos, relaciones de poder y resistencia a los cambios por parte del fundador.

Se espera contribuir para que los estudiantes comprendan los conflictos y relaciones de poder en la práctica, teniendo como base la teoría aprendida.

Palabras-clave: Empresa familiar. Conflicto. Relación de poder. Resistencia.

REFERÊNCIAS

BRANDT, M. A. How to make conflict work for you. **Nursing management**, Chicago, v. 32, p. 23-35, 2001.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.

CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

CUNHA, M. P. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3. ed. [S.l.]: Editora RH, 2004.

DREU, C. K. W. de. **Productive conflict**: the importance of conflict issue and conflict management. London: Sage, 1997.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FRANK, H. et al. Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. **Journal of Family Business Management**, Bingley, v. 1, n. 2, p. 130-153, 2011.

FREIRE, P. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Economia**, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, [20--].

KARRASS, C. L. **O manual de negociação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. **As mudanças geradas com a implementação do sistema de educação à distância numa empresa de telecomunicações**. Rio Grande do Sul: UFP Editora, 2006.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002. p. 47-56.

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, p. 56-65. May/June, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

SILVA, G. A. V.; OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60-92.

SMITH, M. H. Grievance procedures resolve conflict. **Nursing Management**, Chicago, v. 33, n. 4, 2002.

APRESENTAÇÃO - CICLO DE DEBATES

CICLO DE DEBATES INOVA MUNDO E A UTILIDADE SOCIAL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO | RESENHAS ACOMPANHADAS POR NOTAS DE ENSINO

A ciência passou a se desenvolver exponencialmente a partir do momento em que os EUA atribuíram ao conhecimento o mérito de terem ganhado a Segunda Guerra Mundial. Do mesmo modo, no âmbito das organizações, “A gestão científica ganhou um impulso extraordinário a partir da atribuição do êxito dos EUA na Segunda Guerra Mundial à boa gestão em grandes corporações.” (FARIA, 2011, p. 1165). Pode-se, ainda, argumentar que, durante a Guerra Fria, a gestão científica se disseminou para diversos outros países, entre eles o Brasil, “com o intuito de proteger o ‘mundo livre’ da ameaça comunista.” (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 289).

Desde então, o campo científico da Administração cresceu com vigor no Brasil sob a égide da CAPES, cujo sistema de avaliação é para muitos pesquisadores o determinante principal do que se convencionou chamar de produtivismo acadêmico, que está centrado “na quantidade pura e simples de produções [...] em detrimento da qualidade científica ou da relevância social do que é publicado.” (GODOI; XAVIER, 2012, p. 456).

Para Alcadipani (2011, p. 1175), “O resultado é o que assistimos ano após ano [...]: artigos fracos, discussões rasas, falta de inovação conceitual, argumentos pouco rigorosos, artigos metodologicamente pífios [...] inúteis e inconsistentes.”

Por conseguinte, hoje, a maioria dos pesquisadores brasileiros atua distante das organizações, não fazendo avançar a teoria sobre fenômenos locais e a reflexão sobre as práticas administrativas e seu aperfeiçoamento.

No entanto,

O País está longe de ser bem administrado, basta observar a má administração de recursos, a má qualidade dos serviços e a má gestão de projetos, que acarretam imenso prejuízo [...] Contribuir para uma melhoria da prática administrativa é missão importante da área. (BERTERO et al., 2013, p. 17).

Ademais, em tempos de crise, a falha do país em investir na geração de conhecimento próprio e em acessar e adaptar à sua realidade o conhecimento gerado em outros países se agrava ainda mais, condenando sua economia, sua indústria e seus cidadãos a um futuro de dependência, à mercê do colonialismo tecnológico.

A questão sobre o que (ainda resta a) fazer permanece sem resposta. É nesse contexto de fomento à utilidade social da produção científica que o Inova Mundo, uma agência nacional de notícias relacionadas ao mundo dos negócios, propõe-se a atuar no âmbito do jornalismo científico, apresentando, em linguagem simples e positiva, o que a Ciência tem a dizer ao setor produtivo e ao público em geral.

Esta seção inaugura, desse modo, um Ciclo de Debates constituído por três resenhas acompanhadas de notas de ensino a serem sistematicamente publicadas nos canais multimídia do Inova Mundo e na Revista Gestão em Análise, resultante da parceria que consolida o compartilhamento do conhecimento em sua essência e gestão.

*Raphael Campos**

Editor-científico do Inova Mundo

Arnaldo Coelho | Laodicéia Weersma

Editores – ReGeA

* <<http://inovamundo.com.br>>; <https://www.facebook.com/redeinovamundo>>; <<https://www.instagram.com/inovamundo/?hl=pt-br>>; <https://www.youtube.com/channel/UCCZLM-cr7_Z8DvlmhYos8GBw> .

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1174-1178, dez. 2011.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 284-299, maio/jun. 2012.

BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 12-20, jan./fev. 2013.

FARIA, A. Repensando produtivismo em gestão no (e a partir do) Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1164-1173, dez. 2011.

GODOI, C. K.; XAVIER, W. G. O produtivismo e suas anomalias. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 456-465, jun. 2012.

CYCLE OF DEBATES INNOVA WORLD AND THE SOCIAL UTILITY OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN ADMINISTRATION | RESULTS ACCOMPANIED BY TEACHING NOTES

Science began to develop exponentially from the moment that the United States gave the knowledge the merit of having won the Second World War. Similarly, within organizations, “Scientific management has gained an extraordinary boost from the attribution of US success in World War II to good management in large corporations.” (FARIA, 2011, p. 1165). It can also be argued that, during the Cold War, scientific

management spread to several other countries, including Brazil, “with the aim of protecting the ‘free world’ from the communist threat.” (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 289).

Since then, the scientific field of Administration has grown with vigor in Brazil under the aegis of CAPES, whose evaluation system is for many researchers the main determinant of what is known as academic productivism, which is centered “on the pure and simple quantity of productions [...] to the detriment of the scientific quality or the social relevance of what is published.” (GODOI; XAVIER, 2012, p. 456).

According to Alcadipani (2011, p. 1175), “The result is what we see year after year [...]: weak articles, shallow discussions, lack of conceptual innovation, little rigorous arguments, methodologically perfunctory articles [...] useless and inconsistent.”

Therefore, today, most Brazilian researchers operate far from the organizations, failing to advance the theory about local phenomena and the reflection on administrative practices and their improvement.

However,

The country is far from being well managed, it is enough to observe the mismanagement of resources, the poor quality of the services and the poor management of projects, that cause immense damage [...] To contribute to an improvement of the administrative practice is the most important mission of the area. (BERTERO et al., 2013, p. 17).

Moreover, in times of crisis, the country’s failure to invest in the generation of own knowledge and to access and adapt to its reality the knowledge generated in other countries is further aggravated, condemning its economy, its industry and its citizens to a future of dependence, at the mercy of technological colonialism.

The question of what (still remains to be done) remains unanswered. It is in this context of fostering the social usefulness of scientific production that Inova Mundo, a national news agency rela-

ted to the world of business, proposes to act within the scope of scientific journalism, presenting, in simple and positive language, what Science has to say to the productive sector and the general public.

This section opens a Debate Cycle consisting of three reviews accompanied by teaching notes to be systematically published in Inova Mundo's multimedia channels and in the magazine *Gestão em Análise*, resulting from the partnership that consolidates the sharing of knowledge in its essence and management.

*Raphael Campos**

Scientific editor of Inova Mundo

Arnaldo Coelho | Laodicéia Weersma

Editors – ReGeA

* <<http://inovamundo.com.br>>; <<https://www.facebook.com/redeinovamundo>>; <<https://www.instagram.com/inovamundo/?hl=pt-br>>; <https://www.youtube.com/channel/UCCZLM-cr7_Z8DvImhYos8GBw> .

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1174-1178, dez. 2011.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 284-299, maio/jun. 2012.

BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 12-20, jan./fev. 2013.

FARIA, A. Repensando produtivismo em gestão no (e a partir do) Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1164-1173, dez. 2011.

GODOI, C. K.; XAVIER, W. G. O produtivismo e suas anomalias. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 456-465, jun. 2012.

CICLO DE DEBATES INOVA MUNDO Y LA UTILIDAD SOCIAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN ADMINISTRACIÓN | RESEÑAS ACOMPAÑADAS POR NOTAS DE ENSEÑANZA

La ciencia pasó a desarrollarse exponencialmente a partir del momento en que Estados Unidos atribuyó al conocimiento el mérito de haber ganado la Segunda Guerra Mundial. De la misma manera, en el ámbito de las organizaciones, “La gestión científica ganó un impulso extraordinario a partir de la atribución del éxito de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial a la buena gestión en grandes corporaciones” (FARIA, 2011, p. 1165). Se puede argumentar que durante la Guerra Fría la gestión científica se ha diseminado para otros países, entre ellos Brasil, “con el fin de proteger el ‘mundo libre’ de la amenaza comunista” (ALCADIPANI; BERTERO, 2012, p. 289).

Desde entonces, el campo científico de la Administración creció con vigor en Brasil bajo la égida de la CAPES, cuyo sistema de evaluación es para muchos investigadores el determinante principal de lo que se ha convenido llamar de productivismo académico, que está centrado “en la cantidad pura y simples de producciones [...] en detrimento de la calidad científica o de la relevancia social de lo que es publicado” (GODOI; XAVIER, 2012, p. 456).

Para Alcadipani (2011, p. 1175), “El resultado es lo que asistimos año tras año [...]: artículos débiles, discusiones poco profundas, falta de innovación conceptual, argumentos poco rigurosos, artículos metodológicamente insignificantes [...] inútiles e inconsistentes”.

Por consiguiente, hoy, la mayoría de los investigadores brasileños actúan lejos de las organizaciones, no haciendo avanzar la teoría sobre fenómenos locales y la reflexión sobre las prácticas administrativas y su perfeccionamiento.

Sin embargo,

El país está lejos de ser bien administrado, basta observar la mala adminis-

tración de recursos, la mala calidad de los servicios y la mala gestión de proyectos, que acarrearán un enorme perjuicio [...] Contribuir a una mejora de la práctica administrativa es una misión importante del área. (BERTERO et al., 2013, p. 17).

Además, en tiempos de crisis, la falla del país en invertir en la generación de conocimiento propio y en acceder y adaptar a su realidad el conocimiento generado en otros países se agrava aún más, condenando su economía, su industria y sus ciudadanos a un futuro de dependencia, a merced del colonialismo tecnológico.

La cuestión sobre lo que (todavía queda) hacer permanece sin respuesta. Es en este contexto de fomento a la utilidad social de la producción científica que el Inova Mundo, una agencia nacional de noticias relacionadas al mundo de los negocios, se propone actuar en el ámbito del periodismo científico, presentando, en lenguaje simple y positivo, lo que la Ciencia tiene que decir al sector productivo y al público en general.

Esta sección inaugura de este modo un Ciclo de Debates constituido por tres reseñas acompañadas de notas de enseñanza a ser sistemáticamente publicadas en los canales multimedia de Inova Mundo y en la Revista *Gestão em Análise*, resultante de la asociación que consolida el compartir del conocimiento en su esencia y gestión.

*Raphael Campos**

Editor-científico del Inova Mundo

Arnaldo Coelho | Laodicéia Weersma

Editores – ReGeA

* <<http://inovamundo.com.br>>; <https://www.facebook.com/redeinovamundo>;; <<https://www.instagram.com/inovamundo/?hl=pt-br>>; <https://www.youtube.com/channel/UCCZLM-cr7_Z8DvImhYos8GBw> .

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. **Cadernos**

EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1174-1178, dez. 2011.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 284-299, maio/jun. 2012.

BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 12-20, jan./fev. 2013.

FARIA, A. Repensando produtivismo em gestão no (e a partir do) Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1164-1173, dez. 2011.

GODOI, C. K.; XAVIER, W. G. O produtivismo e suas anomalias. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 456-465, jun. 2012.

CICLO DE DEBATES

OS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NITS) E AS SPIN-OFFS ACADÊMICAS¹

RESUMO

Os NITs têm como missão fazer chegar à sociedade brasileira, principalmente ao setor produtivo, os conhecimentos aplicados em forma de tecnologia produzidos pelas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs). Complementarmente, as *spin-offs* acadêmicas, empresas que surgem a partir de projetos de pesquisa e desenvolvimento em ICTs, são um dos mais importantes mecanismos para a transferência de tecnologia (TT) no mundo dos NITs. No entanto, não há estatísticas sobre a quantidade e os impactos das *spin-offs* acadêmicas nem de sua evolução ao longo do tempo. Assim, é difícil afirmar que este processo está crescendo nas ICTs brasileiras e resultando em práticas de TT. Nesse sentido, os NITs precisam se envolver com as incubadoras de empresas em suas ICTs, em programas de estímulo e evolução de *spin-offs*. Essa discussão merece ser aprofundada, principalmente, considerando a definição mais clara de como a integração entre os NITs e as incubadoras de suas ICTs deve se realizar. Assim, precisamos continuar falando a respeito, apresentando casos e propostas metodológicas adequadas.

Palavras-chave: Transferência de tecnologia. Instituições de Ciência e Tecnologia. *Spin-offs* acadêmicas.

RESENHA

Já é bastante discutido e apresentado o papel dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) no Brasil. Resumidamente, os NITs têm como missão fazer chegar na sociedade brasileira, principalmente no setor produtivo, os conhecimentos aplicados em forma de tecnologia produzidos pelas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs).

Para tanto, existe um cardápio de mecanismos que podem promover e realizar este processo chamado de Transferência de Tecnologia (TT), como a negociação de patentes ou a oferta de serviços tecnológicos, dentre outros.

Adicionalmente, parece que as chamadas *spin-offs* acadêmicas, empresas que surgem a partir de projetos de pesquisa e desenvolvimento em ICTs, sejam um dos mais importantes mecanismos para transferência de tecnologia no mundo dos NITs.

Samuel Façanha Câmara
sfacanha1@gmail.com
Pós-Doutor em Gestão da Inovação. Professor no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, UECE - Fortaleza - CE - BR.

Na literatura internacional, os estudos sobre spin-offs acadêmicas vêm se desenvolvendo nos Estados Unidos da América, no Canadá e em inúmeros países europeus (ou considerando este continente como um todo), demonstrando a importância de se conhecer de forma ampla seus impactos nas diferentes economias mundiais (VAN GEENHUIZEN; SOETANTO, 2009; FRANZONI; LISSONI, 2006; BATHELT; KOGLER; MUNRO, 2011; CEGARRA-NAVARRO; SÁNCHEZ-POLO, 2011; MUSTAR; WRIGHT; CLARYSSE, 2008).

No Brasil, os estudos sobre esse tema também vêm sendo desenvolvidos há alguns anos (GOMES et al., 2010; FREITAS et al., 2011; RENAULT et al., 2011; SILVA; REIS, 2015).

No entanto, não há estatísticas sobre a quantidade e os impactos das spin-offs acadêmicas nem de sua evolução ao longo do tempo. Existem alguns estudos acadêmicos que normalmente descrevem alguns casos de empresas de sucesso.

Assim, é difícil afirmar que este processo está crescendo nas ICTs brasileiras e resultando em práticas de TT. Contudo, podemos apontar as vantagens dessa perspectiva.

A criação e evolução das spin-offs acadêmicas guardam a vantagem de apontar para o interesse produtivo de alguns seus partícipes para certos conhecimentos aplicados e tecnolo-

gias desde o início de seu desenvolvimento, o que pode se dar pelos pesquisadores, professores, alunos, técnicos e empreendedores e empresas codesenvolvedoras.

Dessa forma, o processo de TT poderá acontecer de maneira mais fluida e dinâmica, seguindo uma abordagem mais evolutiva da relação da produção científica e das demandas e oportunidades do mercado, envolvendo a participação de empreendedores que irão pensar e realizar um esforço para geração e aplicação dos resultados dos processos de P&D, por meio de uma empresa de base tecnológica.

Nesse sentido, os NITs precisam se envolver com as incubadoras de empresas em suas ICTs, em programas de estímulo e evolução de spin-offs.

Assim, a integração de NITs e incubadoras precisa ocorrer de forma mais sistêmica, em função da identificação de projetos de P&D e de equipes que tenham potencial empreendedor e inovador.

Também se constituem como ações importantes estimular esses times na direção da criação da spin-offs e acompanhar e influenciar a evolução tecnológica e do modelo de negócio e preparar para o mercado, construindo um relacionamento com a pesquisa nas ICTs ao longo de todo o processo (Figura 1).

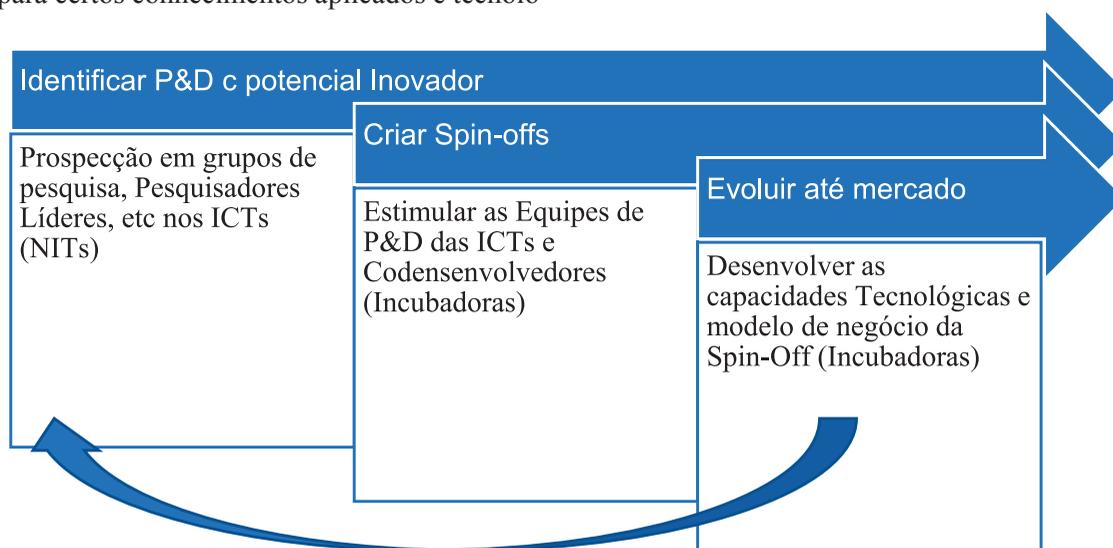


Figura 1 - Modelo NIT/Incubadoras e Spin-Offs Acadêmicas

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta é uma discussão que merece ser aprofundada, principalmente, considerando a definição mais clara de como a integração entre os NITs e as incubadoras de suas ICTs deve se realizar, construindo propostas de metodologias que estabeleçam as atividades e os mecanismos de acompanhamento e ambientes colaborativos físicos e computacionais que permitam esta relação e os novos procedimentos advindos deste processo.

Assim, precisamos continuar falando a respeito, apresentando casos e propostas metodológicas adequadas.

Para tanto, é importante notar, de acordo com a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, o significado dos seguintes conceitos principais:

- a) inovação é a introdução de novidade ou o aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho;
- b) incubadora de empresas é uma organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação;
- c) Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) é um órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário

a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos;

- d) Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) é uma estrutura instituída por uma ou mais ICTs, com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação e por competências mínimas as atribuições previstas nesta Lei.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos didáticos

O objetivo desta Nota de Ensino é desenvolver no aluno a capacidade de entender o mecanismo de criação de *spin-offs* acadêmicas como estratégia de Transferência de Tecnologia para as Universidades Brasileiras.

Sustentação teórica para a discussão

São várias as propostas de descrição do processo de criação e desenvolvimento de *spin-offs* acadêmicas. Degroof e Roberts (2004), por exemplo, propõem as seguintes fases:

- a) surgimento;
- b) teste de conceito e;
- c) suporte a startup.

Independentemente do modelo fornecido, contudo, têm-se diferentes ênfases a distintos aspectos desse processo, fomentando a complementaridade entre as descrições propostas.

Questões para discussão

1. Como transformar conhecimento gerado nas pesquisas nas Universidades Brasileiras em Negócios? Estamos preparando nossos alunos para isso?
2. Os pesquisadores são capazes de desenvolver habilidades de negócio e levar seus conhecimentos aos setores produtivos?

3. Se você fosse um pesquisador em nanotecnologia e descobrisse um novo material capaz de transformar de forma muito eficiente o uso do Grafeno e este novo material pudesse ser a base para os próximos smartphones. O que você faria para tentar levar esta tecnologia ao mercado por meio de uma empresa?

THE TECHNOLOGICAL INNOVATION CENTERS AND THE ACADEMIC SPIN-OFFS

ABSTRACT

The NITs have as mission to make available in the Brazilian society, mainly in the productive sector, the applied knowledge in the form of technology produced by the Institutions of Science and Technology (ICTs). In addition, the academic spin-offs, companies that arise from research and development projects in ICTs, are one of the most important mechanisms for the transfer of technology (TT) in the world of NITs. However, there are no statistics as the number and impact of academic spin-offs or their evolution over time. Thus, it is difficult to say that this process is growing in the Brazilian ICTs and resulting in TT practices. In this sense, NITs need to engage with business incubators in their ICTs on stimulus programs and spin-offs evolution. This discussion must be deepened, especially considering the clearer definition of how integration between NITs and incubators of their ICTs should take place. Therefore, we need to keep talking about it, presenting cases and appropriate methodological proposals.

Keywords: Technology transfer. Science and Technology Institutions. Academic Spin-offs.

LOS NÚCLEOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (NITS) Y LAS SPIN-OFFS ACADÉMICAS

RESUMEN

Los NITs tiene como misión hacer llegar a la sociedad brasileña, principalmente al sector productivo, los conocimientos aplicados en forma de tecnología producidos por las Instituciones de Ciencia y Tecnología (ICTs). Además, las *spin-offs* académicas, empresas que surgen a partir de proyectos de pesquisa y desarrollo en ICTs, son uno de los más importantes mecanismos para la transferencia de tecnología (TT) en el mundo de los NITs. Sin embargo, no hay estadísticas sobre la cantidad y los impactos de las *spin-offs* académicas y ni de su evolución a lo largo del tiempo. De este modo, es difícil afirmar que este proceso está creciendo en las ICTs brasileñas y resultando en prácticas de TT. En este sentido, los NITs precisan se envolver con las incubadoras de empresas en sus ICTs, en programas de estímulo y evolución de *spin-offs*. Esa discusión merece ser profundizada, principalmente, considerando la definición más clara de cómo la integración entre los NITs y las incubadoras de sus ICTs debe se realizar. De este modo, precisamos continuar hablando a respecto, presentando casos y propuestas metodológicas adecuadas.

Palavras-clave: Transferencia de tecnología. Instituciones de Ciencia y Tecnología. Spin-offs académicas.

- 1 Este texto foi originalmente publicado pela agência de notícias Inova Mundo: <<http://inovamundo.com.br/inovacao/os-nits-e-as-spinoffs-academicas/>>.

REFERÊNCIAS

- BATHELT, Harald; KOGLER, Dieter F.; MUNRO, Andrew K. Social foundations of regional innovation and the role of university spin-offs: The case of Canada's technology triangle. **Industry and Innovation**, v. 18, n. 5, p. 461-486, 2011.

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 e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel; SÁNCHEZ-POLO, Maria Teresa. Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2011.

DEGROOF, Jean-Jacques; ROBERTS, Edward B. Overcoming weak entrepreneurial infrastructures for academic spinoff ventures. **Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 3/4, p. 327-354, 2004.

FRANZONI, Chiara; LISSONI, Francesco. Academic entrepreneurship, patents and spin-offs: critical issues and lessons for Europe. **WP**, n. 180, KITeS Working Papers, KITeS, Centre for Knowledge, Internationalization and Technology Studies, Università Bocconi, Milano, Italy, 2006.

FREITAS, Jonathan Simões et al. O fenômeno das spin-offs acadêmicas: estruturando um novo campo de pesquisa no Brasil. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 67-87, 2011.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos et al. Modelo que integra processo de desenvolvimento de produto e planejamento inicial de spin-offs acadêmicos. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 2, p. 245-255, 2010.

MUSTAR, Philippe; WRIGHT, Mike; CLARYSSE, Bart. University spin-off firms: lessons from ten years of experience in Europe. **Science and Public Policy**, v. 35, n. 2, p. 67-80, 2008.

RENAULT, Thiago Borges et al. Empreendedorismo acadêmico na COPPE/UFRJ: reflexões sobre empresas criadas com a participação de professores. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 7, n. 14, p. 1-28, 2011.

SILVA, Sergio Evangelista; REIS, Luciana Paula. O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 153-179, 2015.

VAN GEENHUIZEN, Marina; SOETANTO, Danny P. Academic spin-offs at different ages: a case study in search of key obstacles to growth. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 671-681, 2009.

CICLO DE DEBATES

MARCO LEGAL DE CT&I EM CONSTRUÇÃO, POR VOCÊ¹

RESUMO

O recente Marco Legal de Inovação (Lei 13.243/2016) ainda não está completamente em vigor, demandando, no âmbito federal, regulamentação. No âmbito dos estados, (e também o DF e municípios) serão necessárias a elaboração e a promulgação de leis e decretos locais coerentes com a norma nacional. Para além das normas e para facilitar o entendimento delas, será muito importante o esforço da construção de textos de referência para a correta interpretação de órgãos de assessoramento e fiscalização. Finalmente, as próprias Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTs, conceito criado na Lei para incluir as várias modalidades institucionais ocupadas da construção do conhecimento e da tecnologia) foi garantido espaço para complementar a norma, estabelecendo suas políticas de Inovação que definirão como elas próprias se posicionarão frente ao tema, de acordo com oito itens bastante abrangentes estabelecidos no art. 15-A da Lei de Inovação (Lei 10.973/2004), uma das 9 leis alteradas pelo Marco. Há, portanto, muito a ser feito no sentido do efetivo estabelecimento de um conjunto normativo completo para o Sistema Nacional de CT&I, pois todos nós devemos participar da construção deste conjunto.

Palavras-chave: Marco Legal de Inovação. Instituições de Ciência e Tecnologia. Sistema Nacional de CT&I.

RESENHA

Completamos, em 11/4, 15 meses desde a sanção do Marco Legal de Inovação (Lei 13.243/2016) (BRASIL, 2016) e ainda não temos como aproveitar e avaliar as consequências desta nova legislação. O principal motivo é a ausência de regulamentação, o que deve ser sanado em breve, já que uma comissão coordenada pelo MCTIC para elaboração do Decreto de regulamentação está com seus trabalhos em fase final.

A outra razão é que os estados (assim como algumas cidades e o Distrito Federal) também precisam rever suas leis, em especial as leis de inovação e de licitação. Quanto à última, é necessário esclarecer que parte dos estados usa a Lei Federal 8.666/2003 (VIEIRA, 2010), enquanto outros têm lei de licitação própria, ainda que seja necessariamente inspirada na Lei Federal.

Gesil Sampaio Amarante Segundo
gesilamarante53@gmail.com
Doutor em Física. Coordenador de Transferência de Tecnologia e Professor na Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC, SC - BR.

Fundamental será o esforço pela pacificação e pela unificação das interpretações da Lei (e decretos), o que demandará a construção de documentos de referência e um movimento por sua adoção pelos órgãos de controle. A isso deveremos retornar em outro texto.

Um dos elementos mais importantes para esse processo se dará dentro das ICTs, na discussão e implementação das Políticas Institucionais de Inovação. Uma das principais “inovações” desse marco legal é que muito do que antes se dizia “não pode”, agora deverá ser normatizado internamente. Agora “pode”, mas a instituição deve definir “como pode”, claramente.

O artigo 15-A da Lei 13.243 (BRASIL, 2016) estabelece que toda ICT de direito público deverá instituir sua política de inovação, sendo que, nessa, deverão ser estabelecidos as diretrizes e os objetivos:

- I. estratégicos, de atuação institucional no ambiente produtivo local, regional ou nacional.
- II. de empreendedorismo, de gestão de incubadoras e de participação no capital social de empresas.
- III. para extensão tecnológica e prestação de serviços técnicos.
- IV. para compartilhamento e permissão de uso por terceiros de seus laboratórios, equipamentos, recursos humanos e capital intelectual.
- V. de gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia.
- VI. para institucionalização e gestão do Núcleo de Inovação Tecnológica.
- VII. para orientação das ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual.
- VIII. para estabelecimento de parcerias para desenvolvimento de tecnologias com inventores independentes, empresas e outras entidades (BRASIL, 2016, *online*).

Além disso, a política institucional deverá estabelecer as condições sob as quais a ICT poderá ceder seus direitos sobre a criação ao criador ou a terceiro, mediante remuneração (art. 11) (BRASIL, 2016) e as normas segundo as quais o docente, em regime de dedicação exclusiva, poderá exercer atividade remunerada de pesquisa, desenvolvimento e inovação em outra ICT ou em empresa.

Alguns se têm preocupado com a possibilidade de grupos avessos à participação da universidade pública no processo de fortalecimento da inovação “sabotarem” as políticas institucionais, tornando-as restritivas e anulando os efeitos esperados da Lei.

Posso estar sendo demasiado otimista, mas não acredito nisso. Em algumas instituições, isso poderá ocorrer, por um tempo. Mas não acredito que tais movimentos, frutos muito mais de má informação, prosperem no médio prazo, por algumas boas razões. Uma delas é a de que a nenhum pesquisador interessa o excesso de burocracia. Seja ele do tipo interessado em participar da ponte Academia-Empresa ou do tipo que apenas quer realizar a sua pesquisa “básica” com um mínimo de previsibilidade e razoabilidade. A grande maioria detesta o “mundo de papel” a que estamos hoje condenados. E o pesquisador tem muito mais acesso ao processo de discussão de normas institucionais do que das discussões no Congresso Nacional e nas Assembleias Legislativas.

Quanto ao empresário que quer estabelecer parcerias saudáveis com as instituições, também interessa que aquele pesquisador de temas fundamentais tenha êxito e seja mais eficiente. Ele é o potencial responsável pela inovação de maior impacto.

Com o tempo, ficará cada vez mais claro que esta Lei trata da construção de um Brasil mais viável e autônomo. Inclinações ideológicas à parte, as discussões tenderão a centrar-se cada vez mais no equilíbrio necessário entre o cuidado com o uso do recurso e a eficiência (e eficácia) das atividades de pesquisa, como em qualquer lugar racional, aliás.

Ficará cada vez mais claro, também, que

essa Lei envolve o necessário resgate (ainda que parcial) da autonomia Universitária. Você que, de alguma forma, faz parte do ambiente universitário será parte deste processo.

Para tanto, observe o significado dos seguintes conceitos, de acordo com a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação:

Inovação: introdução de novidade ou o aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Incubadora de empresas: organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação.

Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT): órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT): estrutura instituída por uma ou mais ICTs, com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha, por finalidade, a gestão de política institucional de inovação e por competências mínimas as atribuições previstas nesta Lei (BRASIL, 2016, *online*).

NOTAS DE ENSINO

Objetivos didáticos

Esta resenha pode ser utilizada em uma variedade de disciplinas de caráter interdisciplinar, em praticamente qualquer curso da área tecnológica, de gestão e de direito. Disciplinas como “Tecnologia e Sociedade” ou “Inovação e empreendedorismo”, que recentemente tem se tornado comuns em engenharias (especialmente de produção) e computação.

O principal objetivo é o da discussão do processo de consolidação de políticas públicas (no caso as de apoio à inovação) por meio do marco regulatório. Cursos de graduação (em seus anos finais) e pós-graduação em Direito, Administração, Economia e outros em que se estude legislação e políticas públicas podem ter este caso como um excelente exercício.

Pós-graduações com temática relacionada à inovação deveriam ter este tema como obrigatório.

Sustentação teórica para a discussão

O melhor curso de ação é uma exposição seguida de debate. Há farto material, inclusive vídeos de apresentações a respeito do tema em Núcleo de Inovação Tecnológica (COSTA; BRAGA-JUNIOR, 2016).

Um pressuposto básico é o de que a capacidade científica e de geração de inovação é determinante para a competitividade e sustentabilidade econômica e social do país. O outro é o de que sem segurança jurídica que dê suporte à atividade de pesquisa e cooperação academia-empresa não será possível superar nosso atual estágio de desenvolvimento.

Questões para discussão

1. Quais as Leis modificadas pelo Marco Legal de CT&I?
2. Qual a importância da alteração de cada uma destas leis para o setor?
3. O que é, de acordo com a Lei 10.973/2004, uma ICT? Cite 3 exemplos

4. Quais as alterações recentes na definição de ICT? Qual a razão para as alterações?
5. A Política Institucional de Inovação necessita ser um único instrumento legal?
6. Qual a importância de cada um dos itens da Política de Inovação no caso das Universidades e na sua relação com o setor empresarial?

SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION (CT&I) LEGAL FRAMEWORK UNDER CONSTRUCTION, BY YOU

ABSTRACT

The recent Legal Framework for Innovation (Law 13243/2016) is not yet fully in force and requires regulation at the federal level. At the state level (and also the Federal District and municipalities), the elaboration and promulgation of local laws and decrees that are consistent with the national norm will be necessary. Beyond the norms and to facilitate their understanding, it will be very important the effort of the construction of reference texts for the correct interpretation of advisory and inspection bodies. Finally, the Science, Technology and Innovation Institutions (ICTs, a concept created in the Law to include the various institutional modalities of the construction of knowledge and technology) have been granted space to complement the norm, establishing their Innovation policies that will define how they will be positioned related to the theme, according to eight fairly comprehensive items established in art. 15-A of the Innovation Law (Law 10.973 / 2004), one of the 9 laws amended by the Framework. Therefore, there is a great deal to be done in order to effectively establish a complete normative set for the National System of CT&I and we must all participate in the construction of this set.

Keywords: Legal Framework for Innovation. Science and Technology Institutions. National S & T System.

MARCO LEGAL DE CT&I EN CONSTRUCCIÓN, POR USTED

RESUMEN

El recién Marco Legal de Innovación (Ley 13.243/2016) aún no está completamente en vigor, pues, requiere, en el ámbito legal, reglamentación. En el ámbito de los estados (y también DF y municipios) serán necesarias la elaboración y la promulgación de leyes y decretos locales coherentes con la norma nacional. Además de las normas y para facilitar su entendimiento, será muy importante el esfuerzo de la construcción de textos de referencia para la correcta interpretación de órganos de asesoramiento y fiscalización. Por fin, a las propias Instituciones de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTs, concepto creado en la Ley para incluir las varias modalidades institucionales ocupadas de la construcción del conocimiento y de la tecnología) fue garantizado espacio para complementar la norma, estableciendo sus políticas de Innovación que definirán como ellas se posicionarán frente al tema, de acuerdo con ocho ítems muy amplios establecidos en el art. 15-A de la Ley de Innovación (Ley 10.973/2004), una de las nueve leyes alteradas por el Marco. Existe, por lo tanto, mucho a ser hecho en el sentido del efectivo establecimiento de conjunto normativo completo para el Sistema Nacional de CT&I, pues todos nosotros debemos participar de la construcción de este conjunto.

Palabras-clave: Marco Legal de Innovación. Instituciones de ciencia y tecnología. Sistema nacional de CT & I.

1 Este texto foi originalmente publicado pela agência de notícias Inova Mundo. Disponível em: <<http://inovamundo.com.br/inovacao/marco-legal-de-cti-em-construcao-por-voce/>>.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Código de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2>. Acesso em: 26 jul. 2017.

_____. Lei nº. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 10 fev. 2018.

COSTA, R. P.; BRAGA-JUNIOR, S. S. Atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica na gestão da cooperação Universidade-Empresa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, 2016.

NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Código Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – PL-2177/2011, PEC 12 (290), PL 7735/2014. Disponível em: <<http://nit.uesc.br/portal/marcolegal/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

VIEIRA, Evelise Pedroso Teixeira Prado. **Lei de licitações e contratos da administração pública comentada**. [S.l.]: Verbatim, 2010.

CICLO DE DEBATES

AS INOVAÇÕES SOCIAIS NOS ECOSISTEMAS¹

RESUMO

A inovação é um fenômeno interativo e não linear, que modifica, em determinada intensidade, o cotidiano de uma parte da sociedade. Logo, podemos afirmar que toda inovação tem impacto social, em maior ou menor intensidade. Por outro lado, sabemos que o desenvolvimento de novos produtos, processos, metodologias ou estruturas tem o objetivo de gerar renda para seus criadores. Esta constatação denota dois elementos fundamentais para o processo inovador que, infelizmente, são, às vezes, erroneamente considerados antagônicos: lucratividade e bem-estar social. Este breve ensaio se baseia na analogia que normalmente ocorre entre as inovações sociais e as economias de baixo custo, o que tem levado os programas de apoio às inovações sociais a serem confundidos com assistencialistas, e mesmo os editais formulados, dirigidos a inovações sociais, têm restringido seus apoios às organizações sociais, quando se sabe que uma grande empresa, dotada de laboratório de equipamento de ponta, quando desenvolve um novo medicamento, por exemplo, realiza uma inovação social. O texto defende que a inovação social deve ser vista como parte do Ecosistema Inovador e, por isso, deve ser analisada de forma sistêmica, como fenômenos interativos, e não de forma isolada, o que tende ao viés assistencialista na formulação de políticas de apoio.

Palavras-chave: Inovações Sociais. Ecosistemas de Inovação. Políticas Públicas de Inovação.

RESENHA

A inovação é um fenômeno interativo e não linear, que modifica em determinada intensidade o cotidiano de uma parte da sociedade. Logo, pode-se afirmar que toda inovação tem impacto social, em maior ou menor intensidade. Por outro lado, sabemos que o desenvolvimento de novos produtos, processos, metodologias ou estruturas têm o objetivo de gerar renda para seus criadores. Esta constatação denota dois elementos fundamentais para o processo inovador, que infelizmente são às vezes erroneamente considerados antagônicos: lucratividade e bem-estar social. A conjugação desses dois elementos é defendida por Anaz (2016, *online*), quando alerta que “uma nova mentalidade empresarial está em ascensão, disposta a participar de soluções inovadoras para

Laércio Ferreira Matos
laercioferreiramatos@gmail.com
Doutor em Economia. Professor
da Mrh | Faculdade da
Inteligência, Facine - CE - BR.

problemas socioambientais de maneira eficaz, eficiente, sustentável e que crie valor para a sociedade como um todo.”

Estabelecendo um comparativo com conceitos econômicos básicos, saliente-se que ganhos decorrentes da atividade empresarial, em relação ao alcance no mercado, podem ser classificados como “de escala” e “de escopo”. No primeiro caso, são otimizados os processos de produção para que as margens sejam reduzidas, aumentando, em consequência, o número de consumidores que poderão adquirir o produto. Em resumo, empresas que atuam com economias de escala apresentam um reduzido leque de produtos, com baixos custos de produção, por isso atingem mercados consumidores maiores. É incorreto concluir, no entanto, que baixos custos de produção, característicos das economias de escala, pressuponham menores índices de agregação tecnológica.

Raciocínio similar é normalmente aplicado a situações em que são pensadas inovações para atender às necessidades de públicos com menor poder aquisitivo, chamadas de “inovações sociais”. O conceito de Inovação Social contempla a criação de novos produtos ou serviços destinados a complementar carências sociais, mas contempla também a criação de soluções que propiciem maior eficiência a métodos e técnicas produtivas já existentes, buscando ampliar ao máximo os benefícios para a sociedade em que são inseridos. Farfus (2016, *online*) delega ainda mais importância à Inovação Social, ao classificá-la como “uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções já existentes e cujo valor gerado beneficia, prioritariamente, a sociedade como um todo e não apenas alguns indivíduos.”

O termo Inovação Social remonta a década de 1990, motivado, segundo Oliveira (2004, p. 9), pela “crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais.” **No entanto, essa analogia com economias de baixo custo tem levado os programas de apoio às inovações**

sociais a serem confundidos com assistencialistas, e mesmo os editais formulados, dirigidos a inovações sociais, geralmente restringem seus apoios às organizações sociais, quando se sabe que uma grande empresa, dotada de laboratório de equipamento de ponta, quando desenvolve um novo medicamento, por exemplo, realiza uma inovação social.

Sabemos que em um ecossistema inovador a retroalimentação é caracterizada pela informação contida em novos produtos e serviços, que modificam, em qualquer intensidade, o comportamento do consumidor. Como prega a economia evolucionária, o Ecossistema está em constante mutação, e como as inovações são fenômenos interativos, todos os atores envolvidos devem ser considerados. Logo, os empreendimentos classificados como “inovações sociais” não podem ser considerados à parte dos ecossistemas, e muito menos restritos a reduzidos esforços tecnológicos.

Por fim, de acordo com o Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018 (BRASIL, 2018), que regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea “g”, da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional, vale destacar o significado dos seguintes conceitos:

- I. Entidade gestora - entidade de direito público ou privado responsável pela gestão de ambientes promotores de inovação;
- II. Ambientes promotores da inovação - espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as Instituições

Científicas, Tecnológicas e de Inovação, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil, e envolvem duas dimensões:

- a) Ecossistemas de inovação - espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação e polos tecnológicos;
 - b) Mecanismos de geração de empreendimentos - mecanismos promotores de empreendimentos inovadores e de apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, que envolvem negócios inovadores, baseados em diferenciais tecnológicos e buscam a solução de problemas ou desafios sociais e ambientais, oferecem suporte para transformar ideias em empreendimentos de sucesso, e compreendem, entre outros, incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios, espaços abertos de trabalho cooperativo e laboratórios abertos de prototipagem de produtos e processos;
- III. Risco tecnológico - possibilidade de insucesso no desenvolvimento de solução, decorrente de processo em que o resultado é incerto em função do conhecimento técnico-científico insuficiente à época em que se decide pela realização da ação;
 - IV. Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação pública - ICT pública - aquela abrangida pelo inciso V do caput do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2004, integrante da administração pública direta ou indireta, incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista;
 - V. Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação privada - ICT privada - aquela abrangida pelo inciso V do caput do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2004, constituída sob a forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos (BRASIL, 2018, *online*).

NOTAS DE ENSINO

Objetivos didáticos

O texto objetiva debater a questão da Inovação Social como um fenômeno interativo dentro da dinâmica econômica, e que por isso não deve ser dissociado das atividades de gestão dos ecossistemas inovadores.

O texto faz analogia com os conceitos econômicos básicos de economias de escala e de escopo para justificar que empreendimentos sociais não se enquadram obrigatoriamente em economias de baixas margens de lucro e de alto alcance social, características de economias de escala, mas que também contemplam, por exemplo, grandes empreendimentos que investem grandes montas no desenvolvimento de soluções que visam ao lucro.

Sustentação teórica para a discussão

O primeiro arcabouço teórico para os questionamentos decorrentes reside na Teoria Sistêmica, que é base da corrente econômica evolucionária neoschumpeteriana. Como a inovação é um fenômeno sistêmico e interativo, não há como isolar situações inovadoras como a economia social, como se não houvesse qualquer interação com as dinâmicas econômicas em que ocorrem.

Uma outra abordagem necessária é a Teoria da Complexidade, em que comportamentos são mais importantes do que metas e objetivos. Os esforços voltados à indução das chamadas “economias sociais” têm o objetivo maior de fortalecer as culturas voltadas à integração social e econômica. Na verdade, como a Inovação é um fenômeno interativo e não linear, a disseminação de comportamentos inovadores, para o fortalecimento das estratégias competitivas, é muito mais eficiente do que o estabelecimento de variáveis mensuráveis.

Outro questionamento levantado no texto está alicerçado nas teorias voltadas para o Empreendedorismo, já que as variáveis relativas à temática são alicerçadas por postulados teóricos.

Também são fundamentais para o apro-

fundamento na temáticas as correntes de pensamento voltadas ao Desenvolvimento Econômico. Ressalte-se que este conceito é muito mais amplo do que o Crescimento Econômico, por envolver muito mais variáveis resultantes de processos interativos e, portanto, de maior complexidade.

Questões para discussão

1. As economias sociais não seriam, na verdade, dinâmicas de baixo valor agregado, que por isso não deveriam constituir tópicos importantes no estudo e formulação de instrumentos de políticas voltados ao desenvolvimento econômico e social?
2. As inovações sociais devem ser consideradas dentro dos estudos e metodologias de gestão de ecossistemas inovadores.
3. Inovação social é um instrumento ativo no desenvolvimento econômico ou uma forma de assistencialismo.
4. Os empreendimentos inovadores em economias sociais podem ser considerados startups?

SOCIAL INNOVATIONS IN ECOSYSTEMS

ABSTRACT

Innovation is an interactive and non-linear phenomenon that changes the daily life of part of the society in a certain intensity. We can say that all innovation has a social impact, to a greater or lesser extent. On the other hand, we know that the development of new products, processes, methodologies or structures has the objective of generating income for its creators. This finding denotes two fundamental elements for the innovative process, which unfortunately are sometimes mistakenly considered to be antagonistic: profitability and social welfare. This brief essay is based on the analogy that usually occurs between social innovations and low-cost economies, which has led programs to

support social innovations to be confused with assistentialists, and even formulated edicts aimed at social innovations have restricted its support to social organizations, when it is known that a large company, equipped with a laboratory of cutting-edge equipment, when developing a new drug, for example, performs a social innovation. The text argues that social innovation should be seen as part of the Innovative Ecosystem, and therefore, must be analyzed in a systemic way, as an interactive phenomena, and not in isolation, which tends to assistentialist bias in the formulation of support policies.

Keywords: Social Innovations. Ecosystems of Innovation. Public Policies of Innovation.

LAS INNOVACIONES SOCIALES EN LOS ECOSISTEMAS

RESUMEN

La innovación es un fenómeno interactivo y no lineal, que cambia, en determinada intensidad, el cotidiano de una parte de la sociedad. Luego, podemos decir que toda innovación tiene impacto social, en mayor o menor intensidad. Por otro lado, sabemos que el desarrollo de nuevos productos, procesos, metodologías o estructuras tiene el objetivo de generar renta para sus creadores. Esta constatación denota dos elementos fundamentales para el proceso innovador que, infelizmente, son, a veces, erróneamente considerados antagónicos: rentabilidad y bienestar social. Este estudio se basa en la analogía que normalmente ocurre entre las innovaciones sociales y las economías de bajo costo, lo que ha llevado a confundir como asistencialistas los programas de apoyo a las innovaciones sociales, y mismo los edictos formulados, direccionados a las innovaciones sociales, tiene restringido sus apoyos a las organizaciones sociales, cuando sabe que una gran empresa, dotada de laboratorio de equipamiento de punta, cuando desarrolla un nuevo medicamento, por ejemplo, realiza una innovación social. El texto defiende que la innovación social debe ser

vista como parte del Ecosistema Innovador y, por eso, debe ser analizada de forma sistémica, como fenómenos interactivos, y no de forma aislada, lo que lleva al asistencialismo en la formulación de las políticas de apoyo.

Palabras-clave: Innovaciones Sociales. Ecosistemas de innovación. Políticas Públicas de Innovación.

1 Este texto foi originalmente publicado pela agência de notícias Inova Mundo: <<http://inovamundo.com.br/inovacao/as-inovacoes-sociais-nos-ecossistemas/>>.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

REFERÊNCIAS

ANAZ, Silvio. Inovação social aponta novos caminhos para as empresas. **Revista HSM Management**, São Paulo, 16 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br/inovacao/inovacao-social>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea “g”, da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. **Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9283-7-fevereiro-2018-786162-publicacaooriginal-154848-pe.html>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

FARFUS, Daniele. **Inovação social**: compreendendo e refletindo sobre o conceito. 2016. Disponível em: <<http://nossacausa.com/inovacao-social-compreendendo-e-refletindo-sobre-o-conceito/>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

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: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; 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].
- 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: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, 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 mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; 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 - SEMIANNUAL

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.

LÍNEA EDITORIAL

ENFOQUE Y ALCANCE

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y diseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general. Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

POLÍTICAS DE SECCIÓN

- Artículos – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 22 páginas].
- Ensayos – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].
- Casos de enseñanza – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en *ReGeA* se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; posteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de *blind review*, cuando dos evaluadores *ad hoc*, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría. Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – SEMESTRAL

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

– Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

ARCHIVAR – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

LIGNE ÉDITORIALE

DOMAINES DE CONCENTRATION

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* a comme mission de publier les résultats de recherches scientifiques avec l'objectif de promouvoir et de diffuser les connaissances en administration et sciences comptables, basée sur l'éthique et le compromis orienté vers l'innovation des connaissances auprès de la communauté académique et la société intéressée, en général. Les travaux qui constituent le périodique nous parviennent de différentes régions du Brésil et d'autres pays du monde et examinent plusieurs domaines de la matière dans des institutions publiques et privées, spécialement : gestion d'entrepreneur et stratégique ; gestion de l'information et de l'innovation ; gestion de marketing, production et logistique ; gestion socio-environnementale et durabilité ; comportement organisationnel ; droit commercial ; gestion financière et comptable appliquée à l'administration corporative.

POLITIQUES DE SECTION

- **Articles** - Textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherche technologique et études théoriques [minimum de 12 pages et maximum de 22 pages].
- **Essais** - Travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur [minimum de 8 pages et maximum de 13 pages].
- **Etudes de cas** - Rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés [minimum 8 pages et maximum 13 pages].

PROCEDURE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Nous vous informons que la procédure d'évaluation des manuscrits soumis pour publication dans la *ReGeA* comprend deux étapes : la Rédactrice en chef fait un premier tri et examine si le travail est approprié aux thématiques du périodique, ainsi que potentiel du travail pour être publié ; ultérieurement, le travail est évalué par les pairs, à travers le système de *blind review*, quand deux évaluateurs *ad hoc*, spécialistes dans la matière, analysent le travail, soumettent des commentaires et, s'ils leur semble nécessaire, des suggestions pour l'améliorer. Une fois approuvés, les travaux sont soumis à une relecture finale, qui comprend la normalisation et la révision linguistique (orthographe, grammaire et texte).

PERIODICITE DE PUBLICATION – SEMESTRIEL

POLITIQUE DE LIBRE ACCES -

Cette revue offre libre accès immédiat à son contenu, selon le principe de fournir au public l'accès gratuit aux connaissances scientifiques pour assurer une plus grande démocratisation mondiale des connaissances.

ARCHIVES - Cette revue utilise le système LOCKSS pour créer un système d'archives distribué entre les bibliothèques participantes, ce qui permet la création d'archives permanents de la revue pour sa préservation et restauration.

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://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, 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 acurados, 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:
 - formato de papel = A4;
 - editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
 - margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
 - fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
 - 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:
 - o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
 - o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
 - 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;
 - as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
 - o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;

- 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 na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição

para esclarecimentos.

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. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: **<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>**, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **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

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- 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:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- 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;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- 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 which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright 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.

DIRECTRICES PARA AUTORES/AS

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico. Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación. Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor.
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento

to a todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.
2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2003, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.
3. Características técnicas:
 - Formato del papel: A4;
 - Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
 - Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
 - Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
 - Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 22 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].
4. Características específicas:
 - El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
 - El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
 - El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en 150 palabras o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
 - Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
 - El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea posible:

introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;

- El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción, contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citaciones a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citaciones, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 15724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2002, o la normativa ISO equivalente.

ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no deber estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado). El material presentado es de total y exclusiva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – *Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales*. Además, la

cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y no exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

Observación: para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique la origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

IMPORTANTE: Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

NOTA: Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGEA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

DIRECTIVES AUX AUTEURS

Nous recevons des collaborations depuis le Brésil et l'étranger, et les travaux peuvent être soumis en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Nous vous recommandons d'utiliser un langage clair et objectif et de suivre les normes éditoriales applicables à ce périodique.

Les soumissions électroniques des travaux doivent être envoyées à la Rédactrice en chef de la ReGeA exclusivement à travers notre site web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en format [doc], avec le document Déclaration de cession de droits d'auteur. A travers le site web, les auteurs peuvent soumettre leur manuscrit et accompagner son status pendant tout le processus éditorial. Cette forme de soumission assure que le travail soit traité plus rapidement et de manière plus sûre.

Les recherches doivent rapporter les résultats d'études en développement ou déjà terminées, selon les styles :

- **ARTICLES** – textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherches technologiques et études théoriques.
- **ESSAIS** – travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur.
- **CAS** - rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés.

INSTRUCTIONS AUX AUTEURS

Les manuscrits doivent être envoyés à la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, selon les directrices de soumissions de ce périodique, il est indispensable que les auteurs vérifient que leurs soumissions se conforment à tous les points suivants. Les soumissions qui ne respectent pas ces normes seront rejetées.

1. Les textes peuvent être présentés en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Les manuscrits en français, en espagnol ou en anglais doivent aussi comprendre le titre, le résumé et les mots clés en portugais.

2. Les textes en portugais doivent être écrits en conformité avec les normes de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2003 et NBR 14724:2011. Pour les articles en français, les normes ISO équivalentes seront utilisées.

3. Caractéristiques techniques :

- Format du papier : A4 ;
- Software de traitement de texte: Word for Windows 6.0 ou plus récent ;
- Marges : supérieure et gauche de 3 cm, droite et inférieure de 2cm ;
- Police : Times New Roman, taille 12, espace entre lignes 1,5 ;
- Nombre de pages : ARTICLE [minimum 12 et maximum 22 pages] ; ESSAI [minimum 8 et maximum 13 pages] ; et CAS [minimum 8 et maximum 13 pages].

4. Caractéristiques spécifiques :

- Le titre et (si cela est le cas) le sous-titre du texte doivent être présentés en français et en portugais ;
- Le titre et le sous-titre doivent exprimer de manière claire les idées du travail ;
- Le résumé doit être écrit selon la norme NBR6028 ou la norme ISO équivalente, en 150 mots ou moins. Le résumé doit souligner l'objectif, la méthode, les résultats et les conclusions ;
- Les auteurs doivent indiquer entre trois et cinq mots clés, qui doivent aussi être traduits à l'anglais et indiqués comme *keywords*;
- Le contenu des articles et des essais doit présenter, dès que possible : introduction ; révision de la littérature ; méthode ; résultats ; conclusions (incluant des recommandations de lecture et étude) et références ;

- Le contenu des cas doit inclure, dès que possible : introduction, contexte et caractérisation du marché ; présentation de l'entreprise ; les actions de l'entreprise ; le dilemme et les arguments avec leurs respectives évidences ; les notes de classes, incluant les objectifs pédagogiques ; le référentiel théorique sur lequel le texte est basé et, finalement, les références.

5. Les citations au large du texte doivent être faites selon la norme ABNT NBR 10520 ou la norme ISO équivalente.

6. L'utilisation de notes, citations, graphiques, tableaux, illustrations, schémas et photographies doit être limitée à ce qui est indispensable ; ces textes doivent être présentés selon la norme ABNT NBR 15724, de 2011, en taille 10. Les images doivent être en format [jpg]. La revue n'est pas responsable pour des images en basse qualité incluses dans le travail.

7. Les références doivent suivre le système auteur-date, selon la norme ABNT NBR 6023, de 2002, ou la norme ISO équivalente.

ARTICLES INEDITS – EXCLUSIVITE – DROITS D'AUTEUR

Les travaux soumis pour publication dans *ReGeA* doivent être inédits et ne doivent pas être en évaluation parallèle par un autre périodique (Attention : les manuscrits peuvent avoir été présentés à des congrès, pourvu que ceci est clairement indiqué.)

Le matériel présenté est de responsabilité totale et exclusive des auteurs, qui le doivent déclarer à travers le documentn – *Déclaration d'originalité et de cession de droits d'auteur*. En outre, la cession des droits d'auteur se fait de manière gratuite et non exclusive, dès lors la ReGeA détiendra les droits de publication du matériel, sauf indication spécifique des autres détenteurs des droits d'auteur. Nous restons à votre disposition pour répondre a des questions sur le sujet.

Observation : pour les recherches qui proviennent de travaux présentés à des congrès ou symposiums scientifiques qui ont été soumis à l'édition spéciale de *fast track*, il est obligatoire que les auteurs indiquent l'origine de l'article et les respectives références de l'événement.

IMPORTANT :

Les informations des auteurs doivent être indiquées seulement dans le courriel électronique, contenant : prénom et nom, institution à laquelle ils appartiennent, adresse électronique, ville, état, pays de chaque auteur et titre du travail. Pour assurer l'anonymat pendant la procédure d'évaluation, l'identité des auteurs ne doit pas être indiquée dans le texte du travail. Si le manuscrit contient une identification, le travail sera automatiquement rejeté. L'équipe éditoriale de la ReGeA suit les suggestions du *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manuel de bonnes pratiques de la publication scientifique de l'Association nationale de troisième cycle universitaire et de recherche en administration).

NOTE :

Nous vous suggérons de réviser minutieusement votre travail selon les règles de la ReGeA, les normes linguistiques et les informations qui doivent être présentes dans votre soumission. Merci de vérifier si le dossier est identifié. Les manuscrits dont la documentation est incomplète ou qui ne son pas présentés en conformité avec les normes de la revue ne seront pas évalués. Nousconfirmeronsauxauteur-slaréception de leursfichiers.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



