

Elementos de Administração 3

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Elementos de Administração

3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-176-3

DOI 10.22533/at.ed.763191303

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 1 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

André Luiz Kopelke

DOI 10.22533/at.ed.7631913031

CAPÍTULO 2 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Arlindo Faray Vieira

Renilson Pinheiro Silva

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

Tatiana Mendes Bacellar

Mirelle Faray Vieira

DOI 10.22533/at.ed.7631913032

CAPÍTULO 3 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

Eduardo Dantas Soares

Marcos Rogério Mazieri

DOI 10.22533/at.ed.7631913033

CAPÍTULO 4 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

Maximilian Espuny

Mauricio Bueno da Silva

DOI 10.22533/at.ed.7631913034

CAPÍTULO 5 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

Luiz Paulo da Silva Costa

DOI 10.22533/at.ed.7631913035

PARTE II – INOVAÇÃO

CAPÍTULO 6 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

Tiago Bomfim Claudino

Sandra Maria dos Santos

Augusto César de Aquino Cabral

Maria Naiula Monteiro da Silva

DOI 10.22533/at.ed.7631913036

CAPÍTULO 7 98

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

Bartolomeu Miranda Pereira

Maria Emilia Melo da Costa

DOI 10.22533/at.ed.7631913037

CAPÍTULO 8 113

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

Kleber Luís Celadon

Roberto Sbragia

DOI 10.22533/at.ed.7631913038

CAPÍTULO 9 131

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Fabiano Gregolin

DOI 10.22533/at.ed.7631913039

CAPÍTULO 10 147

CRIPOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Fernando Alves Silveira

Érico Souza Costa

Amilde Adílio Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.76319130310

PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO

CAPÍTULO 11 158

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

Flávia Braga Chinelato

Diogo Batista de Freitas Cruz

DOI 10.22533/at.ed.76319130311

CAPÍTULO 12 175

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova

Anne Carolina Tonon Seneme Casarin

Ernesto Michelângelo Giglio

DOI 10.22533/at.ed.76319130312

CAPÍTULO 13 193

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Thaís Helena Vieira Lobo

Alejandro Lynn Pereira Ramirez

Renato Telles

DOI 10.22533/at.ed.76319130313

CAPÍTULO 14209

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

Rosângela Sarmiento Silva

Denis Donaire

Leandro Campi Prearo

Marcos Antonio Gaspar

DOI 10.22533/at.ed.76319130314

CAPÍTULO 15227

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

Priscilla Marques Carneiro

DOI 10.22533/at.ed.76319130315

SOBRE O ORGANIZADOR.....245

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

André Luiz Kopelke

Instituto Federal Catarinense – Campus Ibirama/
SC

RESUMO: O presente ensaio tem por objetivo contribuir para o debate acerca da necessidade de um aprofundamento da discussão sobre os fundamentos epistemológicos dos conteúdos ministrados nos cursos de graduação em administração, em especial nas disciplinas voltadas à formação de empreendedores. Argumenta-se que o reconhecimento das bases positivista/funcionalista no ensino de administração poderia contribuir para a admissão de que a formação de empreendedores voltados ao mercado concorrencial é claramente insuficiente para o enfrentamento dos desafios sociais do mundo contemporâneo. O trabalho aborda algumas limitações da concepção tradicional sobre empreendedorismo e questiona a sua utilidade para a resolução da crise dos empregos. Uma revisão dos fundamentos epistemológicos dos conteúdos curriculares ministrados no ensino de graduação em administração permitirá uma melhor compreensão das deficiências estruturais do capitalismo e da inadequação da formação tradicional de empreendedores voltados para a lógica do mercado. Ao mesmo

tempo, criam-se condições para a formação de um novo empreendedor, o empreendedor social, cuja ação é orientada por valores não mercantis, como a solidariedade, a reciprocidade, a base comunitária e o uso de saberes locais.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, epistemologia, ensino de administração empreendedorismo social.

ABSTRACT: The purpose of this essay is to contribute to the debate about the need to deepen the discussion about the epistemological foundations of the content taught in the undergraduate courses in administration, especially in the disciplines focused on the formation of entrepreneurs. It is argued that the recognition of the positivist / functionalist bases in management education could contribute to the admission that the training of entrepreneurs focused on the competitive market is clearly insufficient to face the social challenges of the contemporary world. The paper addresses some limitations of the traditional conception of entrepreneurship and questions its usefulness in resolving the jobs crisis. A review of the epistemological foundations of the curricular contents taught in undergraduate teaching in administration will allow a better understanding of the structural deficiencies of capitalism and the inadequacy of the traditional training of entrepreneurs focused on the logic of the market.

At the same time, conditions are created for the formation of a new entrepreneur, the social entrepreneur whose action is guided by non-market values such as solidarity, reciprocity, community base and the use of local knowledge.

KEYWORDS: Entrepreneurship, epistemology, management education social entrepreneurship.

1 | INTRODUÇÃO

Muitas Instituições de Ensino Superior, em particular os cursos de graduação em administração, tem se lançado, com crescente entusiasmo, na oferta de cursos voltados para a formação de empreendedores. As Instituições de Ensino apregoam aos seus estudantes que são capazes de inculcar um conjunto de habilidades técnicas e comportamentais que permitirão ao estudante de administração, ser o seu próprio patrão e auferir rendimentos muito superiores aos que ele conseguiria como empregado de uma empresa.

O presente ensaio tem por objetivo contribuir para o debate acerca da necessidade de um aprofundamento da discussão sobre os fundamentos epistemológicos dos conteúdos ministrados nos cursos de graduação em administração, em especial nas disciplinas voltadas à formação de empreendedores. Argumenta-se que o reconhecimento das bases positivista/funcionalista no ensino de administração poderia contribuir para a admissão de que a formação de empreendedores voltados ao mercado concorrencial é claramente insuficiente para o enfrentamento dos desafios sociais do mundo contemporâneo. Ao mesmo tempo, a percepção da existência de outras bases epistemológicas poderia criar condições para o fortalecimento da formação crítica dos estudantes permitindo o desenvolvimento de habilidades que os proporcionem a compreensão das limitações do modelo de desenvolvimento econômico em vigor, bem como suas consequências sobre trabalhadores e pequenos empreendedores. Tal questionamento também possibilitaria uma maior abertura, por parte destes profissionais, para modelos de desenvolvimento econômicos alternativos, baseados na organização da sociedade civil e no empreendimento social.

O presente trabalho se subdivide em cinco tópicos incluindo esta introdução e as considerações finais. O próximo tópico abordará a questão da concepção contemporânea sobre empreendedorismo. Será abordada a importância econômica dos micro e pequenos empreendimentos. A visão tradicional segundo a qual o empreendedorismo se mostra como uma saída para a crise dos empregos será questionada. Também será abordada a questão da responsabilidade do empreendedor sobre o sucesso ou o fracasso de seu empreendimento. O terceiro tópico entrará na discussão do modelo de acumulação em curso na sociedade capitalista. Serão apresentados argumentos segundo os quais, os elevados índices de fracasso dos pequenos empreendimentos podem não ser decorrentes unicamente das habilidades

inadequadas do empreendedor. Um aspecto sistêmico e estrutural do capitalismo pode estar precipitando a mortalidade dos pequenos negócios. Um quarto tópico apresenta uma visão alternativa para a questão do empreendedorismo. O empreendedorismo não precisa necessariamente ser estruturado sobre os valores utilitaristas do mercado. Várias iniciativas empreendedoras baseadas em valores substantivos comunitários voltados para o bem comum tem surgido. Nesse novo contexto de organização produtiva e social existe espaço para um novo tipo de empreendedor. Por fim, argumenta-se que a Universidade e demais Instituições de Ensino Superior poderiam assumir um papel mais ativo na formação desses novos empreendedores.

2 | O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DA ECONOMIA CAPITALISTA

A importância econômica dos pequenos e médios empreendimentos é significativa e não pode ser desprezada. No Brasil as micro e pequenas empresas representam 99% do total de empresas da economia brasileira, e são responsáveis pela produção de 20% do PIB nacional (IBGE, 2012). Mas a grande contribuição dessas empresas está na geração de empregos. Elas são responsáveis por quase 52% dos postos formais de trabalho do setor privado (SEBRAE, DIEESE, 2013).

A magnitude da participação dos empreendimentos de pequeno e médio porte na geração de empregos tem suscitado, entre alguns autores (FERREIRA; OLIVA; SANTOS; GRISI; LIMA, 2012), a importância destas organizações para enfrentar a crise capitalista na geração de empregos (RIFKIN, 1996). Os empregos extintos nas grandes corporações pelas inovações tecnológicas podem, supostamente, ser supridos com ampla vantagem pelos pequenos empreendimentos (DORNELAS, 2001).

Diante de dados tão expressivos, vários são os defensores de incentivos aos pequenos empreendimentos privados pois esses pequenos negócios trazem uma série de contribuições para o crescimento econômico e o desenvolvimento social. Os pequenos negócios são responsáveis por gerar riquezas, promover a inclusão social, desconcentrar a renda, reduzir impactos ambientais e estimular a formação de empreendedores, entre outros benefícios (GRAPEGGIA; LEZANA; ORTIGARA; SANTOS, 2011).

Tamanho é a importância econômica dos pequenos negócios que vários estudos são realizados com o objetivo de identificar as causas dos sucessos e dos fracassos das iniciativas dos pequenos empreendedores. Uma vez identificadas as causas do sucesso e as razões dos fracassos, estima-se que o sucesso possa ser replicado e o fracasso evitado. Entre as razões do sucesso de algumas empresas, as próprias características pessoais do empresário são apontadas como um fator condicionante.

Os primeiros estudos destinados a avaliar a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico surgiram no campo da economia (FILION, 1999). Vários economistas ocuparam-se do tema, entre eles, Cantillon e Say (GUIMARÃES,

2004). Mas a contribuição considerada mais relevante surgida deste campo do conhecimento é o trabalho do economista norte-americano, de origem checa, Joseph Alois Schumpeter.

Para Schumpeter, o empresário é um elemento fundamental da economia capitalista, responsável por grande parte de sua dinâmica. Ele é a figura central do desenvolvimento econômico. O empresário é o grande responsável pela implementação do processo de inovação por meio da adoção de novas combinações produtivas. Ele é a “força motriz de um grande número de fenômenos significativos” (SCHUMPETER, 1989, p. 58). São suas características pessoais, e a sua disposição em assumir riscos, tomando empréstimos do mercado financeiro e realizando investimentos em novos arranjos produtivos que impõe um ritmo de constante mudança ao sistema capitalista.

Um dos principais fenômenos postos em movimento pela figura do empresário é o processo de “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1984). O economista mostra que a história do capitalismo está vinculada a uma série de revoluções técnico-produtivas que promovem um processo de mutação industrial. Nesse processo, a estrutura econômica é constantemente revolucionada a partir de dentro, destruindo o que é antigo e arcaico e criando elementos novos.

Embora Schumpeter reconheça a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, ele não pode ser considerado um defensor incondicional do pequeno empresário, pois reconhece que o processo de desenvolvimento econômico, associado à destruição criadora, promove uma série de turbulências que levam diversos empreendimentos à ruína. Se, por um lado, a dinâmica típica do capitalismo estimula a inovação e o desenvolvimento, por outro, a mesma dinâmica é responsável pela eliminação dos negócios antigos e arcaicos. Muitos empregos são perdidos nesse processo, e as novas vagas criadas nos negócios inovadores nem sempre absorvem os excluídos dos processos antigos. A destruição criadora é, portanto, um processo por meio do qual muitos empresários de pequeno porte são excluídos do mercado.

Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) realizam uma revisão na literatura sobre as qualidades do empreendedor apresentadas por uma série de “escolas de empreendedorismo”. Entre as características do empreendedor, é possível destacar sua habilidade intuitiva e instintiva de perceber oportunidades de mercado, valores e atitudes únicos que o estimulam a assumir riscos. São também criativos, líderes, capazes de coordenar as atividades de várias pessoas e são capazes de adaptar seu estilo pessoal à necessidade do negócio.

Psicólogos, psicanalistas, sociólogos além de outros profissionais dedicados ao campo do comportamento humano tentaram isolar as características pessoais do empreendedor para compreender seu comportamento. Os aspectos da personalidade do empreendedor, seu sistema de valores, suas ideologias, sua necessidade de realização e de poder foram estudados por autores como McClelland; Homaday; Meredith, Nelson & Neck; Timmons, entre vários outros, classificados, de forma

genérica, por Fillion (1999) pela designação de “comportamentalistas”.

Porém, os estudos dos aspectos comportamentais dos empreendedores mostram forte influência de correntes empírico-analíticas que buscam sistematizar variáveis e estabelecer graus de significância entre variáveis quantitativas, de forma a estabelecer uma relação de causa e efeito (GUIMARÃES, 2004). Tais análises procuram estabelecer um perfil ideal de empreendedor, um modelo ótimo a ser reproduzido, um padrão a ser ensinado nos cursos de formação de empreendedores.

Apesar do esforço empreendido por muitas Instituições de Ensino Superior, em formar profissionais empreendedores dentro do perfil considerado ideal pelo mercado, os resultados não tem sido animadores, pois a sobrevivência dos pequenos empreendimentos costuma ser relativamente limitada.

De acordo com o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas está ligeiramente abaixo de 25% passados dois anos após a sua constituição. Após cinco anos de criação da empresa, a taxa de mortalidade chega a 60% em alguns estados da federação (BEDE, 2004). Esses índices vêm diminuindo lentamente nos últimos anos, mas ainda são muito expressivos.

A mortalidade das empresas quase sempre é associada ao fracasso do empreendedor (GRAPEGGIA; LEZANA; ORTIGARA; SANTOS, 2011). No Brasil, a elevada mortalidade também é justificada pelos aspectos burocráticos que dificultam a abertura de novos negócios, a falta de políticas públicas destinadas à consolidação do empreendedorismo no país (DORNELAS, 2001), a elevada carga tributária, a incapacidade de concorrência com os grandes conglomerados, a falta de poder de barganha para negociar preços e prazos, entre outros (BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2009).

O fracasso dos novos empreendimentos também é atribuído a limitações técnicas do empreendedor (falta de experiência e competência gerencial), aspectos mercadológicos (falta de conhecimento do mercado do produto e do serviço), aspectos técnico-operacionais (falta de qualidade, localização inapropriada, tecnologia obsoleta, etc.), aspectos financeiros (política equivocada de crédito, excessiva imobilização de ativos fixos, falta de gestão financeira, etc.) e aspectos jurídico/organizacionais (falta de planejamento e estrutura organizacional inadequada).

A elevada taxa de mortalidade dos pequenos empreendimentos pode, em parte, ser explicada pelo fato do empreendedor ser levado a assumir riscos, de forma inconsequente e sem o devido preparo técnico, por imposição da conjuntura econômica. No Brasil, uma parcela significativa dos empreendedores decide assumir as incertezas da vida empresarial pressionado pelos problemas sociais enfrentados pelo país. A perda do emprego, a dificuldade de inserção no mercado de trabalho, ou até mesmo a frustração por trabalhar em atividades mal remuneradas e sem perspectivas de ascensão profissional levam muitas pessoas a abrirem seus próprios negócios (GRAPEGGIA; LEZANA; ORTIGARA; SANTOS, 2011).

Cientes desse problema, muitas Instituições de Ensino Superior, particularmente nos cursos de Administração, passaram a incluir nas suas matrizes curriculares disciplinas específicas de empreendedorismo. Mas a decisão de oferta dessas disciplinas por parte das Instituições de Ensino se dá em virtude de uma demanda de estudantes desejosos em “consumir” um conhecimento que, em tese, pode melhorar sua condição de vida por meio da promessa de sucesso no campo empresarial. A oferta de disciplinas relacionadas ao empreendedorismo ocorre muito mais como uma “oportunidade de mercado” a ser explorada por Instituições de Ensino, que em muitos casos, são geridas como unidades de negócio que precisam apresentar lucros.

No contexto da mercantilização do ensino de administração no Brasil (PAES DE PAULA; RODRIGUES, 2006), a matriz curricular dos cursos são montadas sem que se realize um questionamento de suas bases epistemológicas. O paradigma funcionalista, de base positivista (LEMOS; BAZZO, 2011) é tomado como dado e a visão de mercado é tida como a única disponível. Dentro da lógica do mercado, o lucro passa a ser um objetivo aceitável, que em muitos casos suplanta a preocupação com a qualidade e a responsabilidade social da educação. A consequência é um processo de “macdonaldização” do ensino da Administração (ALCADIPANI; BRESLER, 2000), onde as instituições de ensino não se importam mais com a qualidade da formação dos estudantes, mas com os números de cursos, de matrículas e de aprovações. Assim, para maximizar a quantidade de alunos e, no caso das instituições privadas, as receitas, o curso é estruturado de forma a se tornar atrativo aos consumidores em potencial. Se o “mercado” mostra uma demanda por disciplinas de empreendedorismo, as “universidades-lanchonete” (ALCADIPANI; BRESLER, 2000) apressam-se em oferecê-las.

Cabe perguntar em que medida a reflexão sobre as bases epistemológicas que sustentam o ensino de disciplinas de empreendedorismo pode contribuir para reduzir a taxa de mortalidade dos pequenos empreendimentos? A resposta pode estar relacionada com a percepção de que a principal causa destes elevados índices de mortalidade não esteja tão fortemente ligada à deficiente qualificação técnica do empreendedor. Mesmo empreendedores qualificados falham. Talvez a resposta a essa mortalidade esteja na própria dinâmica da sociedade capitalista como Schumpeter já havia colocado.

Michael Porter (1989), ao analisar o comportamento das firmas no mercado, vê a sua atuação como um campo de guerra, onde os participantes precisam adotar estratégias adequadas para se manterem vivos no mercado. O uso de estratégias inadequadas compromete o desempenho da empresa e pode custar a sua sobrevivência. Porém, se as estratégias corretas forem adotadas, posições (de mercado) mais consistentes poderão ser defendidas, permitindo aos mais competentes proceder “ataques” (PORTER, 1989, p. 473) às empresas líderes e conquistar novas posições.

Nessa dinâmica capitalista apresentada por Porter (1989), parece haver pouco espaço para os pequenos empreendimentos. A eles é permitido sobreviver

enquanto suas atividades não prejudicarem os planos dos grandes oligopólios. Assim, os pequenos negócios podem preencher as brechas do mercado não atrativas às grandes corporações. E a atuação nessas lacunas do mercado será limitada pelas políticas das grandes empresas na disputa por clientes, fornecedores e profissionais. Se, eventualmente, algum pequeno negócio prosperar e começar a chamar a atenção, ele tende a ser absorvido pelas grandes corporações.

E o ensino do empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior sem o devido questionamento de seus fundamentos epistemológicos pode, em certa medida, legitimar a dinâmica do mercado. Saraiva (2011) reconhece que a formação empreendedora e a ideia de tomar a carreira como um empreendimento não é totalmente desprovida de sentido, porém, o problema está em despolitizar e naturalizar o conceito. Enfatizar uma formação empreendedora significa aceitar e consentir com as iniciativas empresariais em prol da flexibilização das relações de trabalho. Incentivar desmesuradamente uma postura empreendedora tende a instalar uma lógica darwiniana de todos contra todos, onde somente os mais aptos (ao mercado) sobrevivem, dentro da perspectiva defendida por Porter (1989).

Considerar o empreendedorismo como uma saída para a crise do capitalismo e institucionalizar a formação empreendedora pelo seu ensino na educação superior torna “normal” a ideia de futuro incerto e ameaçador (SARAIVA, 2011). Uma visão de mundo individualista, ultra competitiva, baseada exclusivamente na performance instrumental é estimulada, em detrimento de valores solidários e coletivos. Temas como a precarização das relações trabalhistas ou a degradação das condições de vida dos pequenos empreendedores largados à própria sorte não são abordados, ou são relegados a um segundo plano obscurecido pelo *glamour* resplandecente do mundo dos negócios.

Dessa forma, o ensino do empreendedorismo, da forma como vem sendo implementado em muitas Instituições de Ensino Superior, funciona como um processo legitimador da lógica do mercado. Torna natural e aceitável a crescente dificuldade do capitalismo em gerar novos postos de trabalho. Além disso, por relacionar o sucesso ou o fracasso do empreendimento às habilidades do empreendedor, retira a culpa da degradação social das grandes corporações e a coloca sobre os ombros dos pequenos empreendedores. Os poucos casos de sucesso são tomados como exemplos a seres imitados, exemplos esses que a grande maioria não consegue reproduzir.

O próximo tópico será dedicado a explorar com maior profundidade algumas das limitações sistêmicas do capitalismo que, em parte, explicam os elevados índices de mortalidade dos pequenos empreendimentos.

3 | O DECLÍNIO DO FORDISMO

Diferentes correntes do pensamento econômico têm visões distintas acerca da

dinâmica da sociedade capitalista. O *mainstream* do pensamento econômico atual está fortemente estruturado sobre a vertente neoclássica, que tem nos economistas liberais os seus principais defensores. Tais concepções formam o substrato teórico sobre o qual foram estruturadas várias medidas econômicas destinadas a “fortalecer” as economias dos países emergentes e que ficaram conhecidas pela expressão “Consenso de Washington” (CHANG, 2002). A defesa da livre iniciativa empresarial e do liberalismo econômico com uma limitada capacidade de intervenção do Estado são alguns dos princípios defendidos por esta corrente de pensamento econômico.

Porém, tal linha de pensamento econômico tem sofrido críticas severas de outras correntes de pensamento, como o marxismo no século XIX e o keynesianismo no século XX, além de uma série de outras escolas de pensamento de diversas áreas das ciências sociais. Entre as críticas contra essa escola está o fato de suas concepções sobre os fenômenos econômicos serem estáticas e atemporais, pois não levam em consideração os aspectos históricos (CHANG, 2002). Enquanto o modelo econômico neoclássico pode ser considerado teoricamente e matematicamente sofisticado, ele é construído de tal forma a justificar o liberalismo econômico. Porém, suas premissas são irrealistas e demasiadamente simplificadas (TIGRE, 1998), o que o torna distante da realidade.

Esse distanciamento do *mainstream* da realidade tem provocado um constante questionamento de seus pressupostos e de sua funcionalidade para compreender a dinâmica da sociedade capitalista a ponto de alguns autores considerarem a economia, na sua vertente neoclássica, como uma disciplina que não se desenvolveu com o objetivo de alcançar maior rigor acadêmico e metodológico, mas “como parte de um processo de alienação intelectual e de mistificação ideológica ao qual se quis legitimar com uma orgulhosa exatidão na análise de conjuntos inexatos” (CASANOVA, 2006, p. 18).

Várias alternativas ao pensamento neoclássico existem, muitas das quais também são alvo de severas críticas. Porém, uma vertente do institucionalismo econômico denominada de Escola Francesa da Regulação, ou Escola Regulacionista (CONCEIÇÃO, 2002) considera que as relações sociais e os antagonismos movem o processo de contínua mudança do sistema econômico, resultando na reprodução de um ambiente permeado por contradições sociais.

Para esta abordagem, os antagonismos sociais geram fatores de polarização e conflitos que são mediados por instituições sociais. As instituições mediam os conflitos e estabilizam a sociedade, assegurando a sua reprodução. A mediação institucional dos conflitos visa seu controle, não a sua superação.

A teoria da regulação pode ser um poderoso instrumento para o entendimento da dinâmica da sociedade moderna. De acordo com essa escola do pensamento, todo sistema econômico, e toda técnica de produção (como o taylorismo) precisa ter um mínimo de legitimidade social. Tais elementos precisam anunciar uma promessa de vida melhor, talvez não para a geração atual, mas pelo menos para as gerações

futuras.

Lipietz (1991) afirma que um modelo de desenvolvimento econômico precisa se sustentar num tripé: um modelo de organização do trabalho, um regime de acumulação e um modo de regulação (conjunto de mecanismos sociais que efetuam o ajuste dos comportamento contraditórios e conflituosos aos princípios coletivos do regime de acumulação).

Para o autor, a hegemonia norte americana ao longo do século XX esteve associada a um modelo de regulação por ele chamado de “fordismo” (LIPIETZ, 1991, 29). No fordismo, o modelo de organização do trabalho é fortemente baseado na produção em massa e no taylorismo. O regime de acumulação do fordismo segue os princípios econômicos keynesianos e o modo de regulação está profundamente ligado à distribuição dos ganhos de produtividade entre os trabalhadores.

Esse processo permitiu ao capitalismo obter relativa legitimidade ao longo do século XX, pois ele anunciava, e em parte cumpria, uma promessa de vida melhor. Os sacrifícios nas linhas de produção, as doenças ocupacionais, as injustiças trabalhistas, os privilégios de classe foram suportados pela grande massa de trabalhadores, pois desde o início da Revolução Industrial, criou-se a promessa de abundância material.

Em parte, essa promessa vinha sendo cumprida. Parcelas crescentes das massas de trabalhadores foram sendo incorporadas às classes médias. Outras parcelas foram definitivamente excluídas do mercado, mas as esperanças de uma vida melhor, e de reparação das injustiças sociais estavam sempre presentes. A divisão do trabalho, a tecnologia, a mecanização, a linha de montagem, a robotização e a automação, no seu devido tempo, operariam milagres e permitiriam aos homens um paraíso na terra, com poucas horas de trabalho, e muito lazer. O paradigma fordista ofereceu uma concepção de progresso baseada no desenvolvimento técnico, na prosperidade social (pelo aumento do poder aquisitivo) e na expansão do Estado, fiador do interesse geral contra as invasões dos interesses particulares.

Lipietz (1991, p. 44) mostra que ao final do século XX esse paradigma hegemônico entra em crise sob uma série de aspectos. A alienação provocada pelas técnicas de produção chegaram a um limite, e os incrementos tecnológicos, não compensam a redução no ritmo dos ganhos de produtividade. Os custos dos investimentos em capital precisam ser compensados com redução de gastos com mão-de-obra. Essa redução não se dá via redução monetária (nominal) dos salários, mas pela redução real do poder de compra e pela redução da massa de trabalhadores empregados. O volume total de salários pagos diminui, gerando uma crise de demanda. Os ganhos de produtividade do passado não podem mais ser socializados em função dos elevados custos com investimento em capital fixo.

A crise do modelo fordista provocou um distanciamento de suas promessas. Poucos ainda acreditam que a afluência material chegará a todos. Do ponto de vista da sustentabilidade ambiental isso sequer é desejável. Com isso, este sistema econômico, e o paradigma fordista perdem legitimidade. O pessimismo reina absoluto

entre os trabalhadores. As inovações tecnológicas apresentam soluções para poucos. Os avanços científicos trazem benefícios para quem pode pagar por eles.

O capitalismo, dentro do modelo fordista, ainda sobrevive, mas com dificuldade. Está estruturalmente comprometido e precisa manter-se com o apoio de determinadas instituições sociais que ainda que ainda lhe são úteis. Quando Instituições de Ensino Superior convencem seus estudantes de que os empregos formais estão no fim e que eles precisarão assumir riscos como empreendedores num mercado incerto, onde somente poucos obterão sucesso, estão concordando e legitimando esta lógica. Estão sendo conservadores (SARAIVA, 2011), pois apostam num modelo em declínio.

Considerando que este modelo de organização econômica atualmente já não responde de forma adequada aos problemas contemporâneos, tendo perdido boa parte de sua legitimidade, a sua defesa, mesmo que de forma indireta, pelo ensino de uma formação empreendedora, só pode ocorrer junto a Instituições de Ensino Superior que não se preocupam em avaliar os pressupostos epistemológicos dos conhecimentos que disseminam.

Uma adequada avaliação dos determinantes epistemológicos dos cursos de administração e das disciplinas voltadas ao empreendedorismo mostraria que tais conhecimentos, que se julgam imparciais, estão a serviço de determinados grupos sociais que defendem que as forças do mercado são suficientes para ordenar todos os aspectos da vida humana associada. Porém o mercado não é neutro como os neoclássicos afirmam (CHANG, 2002). A sociedade orientada pelo mercado teve seus méritos, particularmente durante o modelo de acumulação fordista (LIPIETZ, 1991), mas hoje a “Espaçonave Terra” é impulsionada por quatro motores descontrolados (ciência, tecnologia, economia e busca de lucro) rumo à autodestruição (MORIN, 2007).

O paradigma sociocultural da modernidade ocidental teve sua importância enquanto força emancipadora da humanidade, mas estamos vivendo o ocaso desse modelo de organização social. O fato de ainda permanecer como paradigma dominante deve-se à inércia histórica (SANTOS, 2011).

A incapacidade dos modelos econômicos do *mainstream* e da administração tradicional em oferecer respostas concretas aos problemas da atualidade tem levado ao crescente questionamento de suas fundações ontológicas, compromissos teóricos, convenções metodológicas e predileções ideológicas. Os pressupostos das abordagens funcionalistas têm sido incinerados por críticas ferozes a sua arrogância teórica inata e sua pretensão metodológica.

Diante dessa situação, nos vemos diante de duas alternativas possíveis como aponta Reed (1998). Uma primeira opção seria “avançar a qualquer custo” reforçando o paradigma dominante, orientado pelo mercado, o que implicaria numa reclusão às fortificações intelectuais que oferecem proteção contra os efeitos radicalmente desestabilizadores da crítica contínua e da desconstrução. Esta é uma opção que agrada ao *status quo* vigente, pois não questiona os princípios básicos da organização

social vigente. Propostas de incentivo ao empreendedorismo individual, voltado ao mercado, se ajustam perfeitamente a esta alternativa.

Outra opção seria procurar novos paradigmas. Para isso, é preciso estimular uma continuada proliferação de mais questões e incertezas e mais narrativas que gerem questões, algo que só é possível se os profissionais de administração puderem ser sensibilizados para a necessidade de preservar e utilizar o pluralismo intelectual, estimulados por um pensamento crítico e reflexivo. Isso permite a procura por modelos de organização econômica e produtiva diferentes, não orientadas exclusivamente pelo mercado. Essa abertura a uma economia plural permite também a concepção de novas formas de empreendedorismo, ou seja, um empreendedorismo não limitado pela racionalidade instrumental. Um empreendedorismo orientado por valores humanistas. Um empreendedorismo social e ambientalmente responsável. As características dessa nova forma de empreendedorismo serão detalhadas no próximo tópico.

4 | UM NOVO EMPREENDEDORISMO.

Para Rifkin (2012) a atual geração pode ser a última a ter empregos formais tradicionais. Os nossos filhos, e muitos dos estudantes que hoje frequentam os bancos escolares só encontrarão colocação **nas organizações da sociedade civil**, organizações estas não orientadas pelos valores do mercado. O autor afirma que tais organizações são as únicas que tem condições efetivas de criar novos “postos de trabalho”.

As organizações da sociedade civil compreendem uma miríade de configurações organizacionais, formais e informais que são denominadas de variadas formas, como organizações do terceiro setor, organizações da economia social, ou da economia solidária, economia popular ou até mesmo, da economia informal.

As atividades econômicas oriundas de organizações da sociedade civil são orientadas por valores diferentes dos que dirigem as relações instrumentais do mercado. Ao invés do individualismo, da competição e da concorrência, tais organizações são conduzidas pela solidariedade, pela reciprocidade, pela base comunitária, pelo uso dos saberes locais. Tais organizações não são orientadas pelo lucro, seus resultados não podem ser apropriados para fins particulares e não tem por objetivo gerar patrimônios particulares. Suas atividades não são necessariamente rentáveis, porém são socialmente muito úteis. Gratidão, lealdade, caridade, amor, compaixão, responsabilidade, solidariedade, verdade e beleza são “moedas correntes que alimentam o patrimônio do setor” (FERNANDES, 1994, p. 24).

O empreendedorismo tradicional, vinculado ao mercado, costuma considerar tais valores em tom depreciativo, como se eles fossem prejudiciais aos negócios. As especificidades das organizações oriundas da sociedade civil não podem ser avaliadas pelos critérios instrumentais típicos de organizações voltadas para o mercado. A

utilização de técnicas de gestão de orientação funcionalista (marketing, finanças, recursos humanos, etc.) na condução dessas novas formas organizacionais tende a gerar conflitos na medida em que as especificidades das organizações da sociedade civil podem ser consideradas disfunções a serem equacionadas (ANDION, 2005).

Paralelamente, as organizações da sociedade civil precisam, em alguma medida, continuar a interagir com o mercado. Isso implica em sérios desafios uma vez que lógicas de ação distintas precisam entrar em contato. Por um lado, a lógica do mercado, orientado pelo poder, pelas normas, pelo controle e pelo resultado econômico-financeiro. De outro lado, a lógica do mundo da vida (ANDION, 2005) cujos valores primordiais estão relacionados às relações pessoais, à história comum, ao diálogo, à reflexão coletiva, entre outros. O desafio de compatibilizar essas duas lógicas é muito grande, e dificilmente pode ser enfrentado por um empreendedor com uma formação puramente funcional/instrumental.

Novas formas de organização da produção, baseadas no uso de tecnologias sociais e em valores distintos aos do mercado podem colocar em suspensão algumas das condições fundamentais da lógica de produção capitalista (GAIGER, 2013). Com isso, os requisitos fundamentais do trabalho assalariado e da extração e apropriação de trabalho excedente podem ser significativamente alterados. Isso abre espaço para novas formas de organização social da produção e estabelece alternativas à estrutura econômica dominante. Uma nova forma de trabalho, integrada a uma dimensão política da vida coletiva e estimulada pela autogestão pode criar condições para reconciliar o trabalhador com os frutos de seu trabalho, superando, em parte, a alienação provocada pelo trabalho assalariado tradicional. É uma forma de reinserir a economia nas relações sociais e reduzir seu componente utilitarista (GUERREIRO RAMOS, 1989).

A questão da inovação também pode ser compreendida por uma perspectiva ampliada se as limitações da perspectiva positivista/funcionalista forem ultrapassadas. Schumpeter (1989), em sua concepção vinculada à racionalidade do mercado, via, na ação inovadora do empreendedor, a origem do desenvolvimento econômico. Essa inovação consistia basicamente no rearranjo dos recursos produtivos, que eventualmente conduziam a novos desenvolvimentos tecnológicos. Embora os benefícios materiais decorrentes das inovações tecnológicas sejam inegáveis, a sua submissão à racionalidade instrumental do mercado impede que eventuais ganhos sejam compartilhados entre os vários membros da sociedade. As inovações tecnológicas, atuando dentro dessa lógica utilitarista, transformam-se em mecanismos de concentração de renda e exclusão social.

A crescente insatisfação social decorrente deste processo vem estimulando a sociedade civil a preencher as lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado com uma nova modalidade de inovação: a inovação social (BIGNETTI, 2011). Para este autor esta modalidade de inovação é definida como «o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores

envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.» (BIGNETTI, 2011, p. 4). Ao contrário da inovação vinculada ao ganho econômico, a inovação social busca beneficiar primordialmente os seres humanos. Esta modalidade de inovação não está necessariamente comprometida com os benefícios financeiros. A inovação social está estruturada sobre a cooperação entre os atores sociais com vistas a resolver problemas das comunidades e dos grupos sociais por meio do atendimento de necessidades variadas relacionadas à saúde, educação, trabalho, lazer, transporte, turismo, etc.

A gestão e a condução da inovação social requer modelos distintos dos modelos tradicionais de gestão tecnológica. Enquanto o processo de inovação tradicional é gerenciado de dentro para fora, pela introdução de um novo processo de produção, ou de um novo produto ou serviço direcionado ao mercado, a inovação social é iniciada e conduzida pelos próprios atores sociais beneficiários do projeto. Assim como a tecnologia social, a inovação social constitui-se numa construção social (BIGNETTI, 2011).

Se um empreendedor tentar conduzir um processo de inovação social tomando por base os pressupostos epistemológicos típicos da gestão voltada ao mercado, a probabilidade de insucesso é muito grande. A lógica inovação voltada ao mercado preocupa-se com a salvaguarda dos direitos autorais sobre as novas tecnologias, para evitar que elas sejam difundidas entre os concorrentes, preservando a vantagem competitiva da empresa inovadora por mais tempo. A lógica da inovação social é diametralmente oposta. A inovação social busca a replicação e a maior difusão possível do conhecimento inovador, pois quanto maior essa difusão, maior será o número de beneficiários da ação inovadora.

Nas palavras de Rifkin (2012), as organizações oriundas da sociedade civil, não orientadas pelos valores do mercado, são as únicas que apresentam índices consistentes de incremento de empregos, embora a expressão “emprego assalariado” não possa ser adequadamente usada para descrever essas novas relações de trabalho. Esse movimento pode ser o indicador de uma transformação da lógica de produção capitalista. Embora o capitalismo em si possa continuar funcionando, e apesar das relações de mercado ainda se fazerem presentes, o regime de acumulação pode estar em transformação, e podemos estar presenciando os primeiros sinais de um regime de acumulação pós-fordista cujas características ainda não estão claramente definidas, porém as mudanças já podem estar em curso.

Para esse novo contexto sócio produtivo, a formação de empreendedores voltados exclusivamente à lógica do mercado é apostar no passado, no que claramente não funciona, no que polariza e distancia os grupos sociais, no que gera graves desequilíbrios ambientais. As Universidades e demais Instituições de Ensino Superior podem adotar um papel mais ativo na formação de um novo profissional. Além do empreendedorismo tradicional a formação de empreendedores sociais poderia ser estimulada.

O desenvolvimento de um sistema produtivo pós-fordista, estruturado sobre a coordenação e cooperação entre os diversos atores sociais precisa de um novo tipo de empreendedor. Como as relações de produção diluem-se num processo cooperativo entre os diversos agentes espalhados por um determinado território, o novo empreendedor passa a desempenhar um papel de mediação necessário para o estabelecimento das condições sociais administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho dos vários grupos e integrando as cadeias produtivas.

O novo empreendedor inscreve sua função criadora dentro da cooperação social e dentro de um processo de autonomia produtiva que se constitui e se reforça no conjunto da sociedade. Esse novo profissional precisa se inserir de forma harmônica com o sentido das relações sociais e culturais do seu grupo social. A eficácia de sua intervenção será medida em função dessa atitude. Assim, o novo empreendedor minimiza suas dimensões instrumentais-funcionais e transforma-se num empresário político (NEGRI, 1999).

Uma das funções do empresário político, também chamado por Negri (1999) de empresário coletivo, é articular os atores de seu grupo social de forma que se construa e se acumule um capital social (PUTNAM, 2000) sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica que possam facilitar a cooperação espontânea. A instalação de um ambiente de confiança e cooperação entre os vários atores sociais pode desenvolver uma reciprocidade generalizada dando condições a esse grupo de realizar objetivos que seriam inalcançáveis num cenário de desconfiança e competitividade típica do mercado.

As Universidades e demais Instituições de Ensino Superior precisam adotar um papel ativo na formação de um novo perfil de empreendedor. Há uma crescente cobrança social por uma universidade mais inclusiva e mais próxima das demandas sociais. Espera-se das universidades uma maior contribuição para transformações sociais efetivas e consistentes a partir de uma maior aproximação das comunidades e uma maior identificação com as causas populares. Os conhecimentos científicos por ela gerados precisam ser usados em benefício do bem comum. Num contexto de esgotamento do regime de acumulação fordista, não existe mais espaço para uma formação universitária elitista que, ao invés de diminuir, acentua as disparidades sociais. A Universidade não pode atuar como uma prestadora de serviços educacionais que vende técnicas de promoção do alpinismo social.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou mostrar que a atividade dos micro e pequenos empreendedores é efetivamente muito importante em termos econômicos e, sobretudo, sociais. Porém, apesar dessa importância, as taxas de mortalidade dos pequenos empreendimentos ainda são muito elevadas. Em parte, essa mortalidade pode ser

justificada pela falta de qualificação técnica dos pequenos empreendedores, porém a ampliação da oferta de cursos de administração dedicados à formação de potenciais empreendedores não parece estar surtindo o efeito esperado. Apesar dos esforços das Instituições de Ensino Superior e de entidades de apoio aos micro e pequenos empresários, a redução dos índices de mortalidade ainda tem sido muito lenta.

Essa dificuldade reside, em grande parte, na apropriação acrítica da perspectiva positivista/funcionalista e da lógica mercantil como única alternativa viável para nortear o ordenamento social e econômico. Tal perspectiva limita a percepção de uma deficiência estrutural do sistema capitalista, particularmente de seu regime de acumulação fordista. A própria dinâmica do sistema econômico tem feito com que as grandes corporações não tenham condições de ampliar significativamente as vagas de emprego. Em função da acirrada concorrência num mundo em processo de globalização, investimentos poupadores de mão-de-obra precisam ser feitos sob pena do empreendimento ser excluído do mercado. Diante dessa dificuldade estrutural do capitalismo, o empreendedorismo tem sido visto como uma tábua de salvação, pois teria condições de gerar as vagas de emprego que o grande capital não pode mais criar.

Ocorre que muitos cursos de administração tentam formar empreendedores dentro do viés do mercado. Embora, nos pequenos negócios, as escalas produtivas e os investimentos envolvidos sejam menores, os valores (morais) que conduzem as ações desses empreendedores não diferem significativamente dos valores defendidos pelo grande capital. Muitos dos pequenos empreendedores sonham com o sucesso financeiro e com a transformação de seu pequeno negócio num empreendimento vigoroso, que os permitirá ascender socialmente. Os poucos que conseguem trilhar esse caminho passam a agir num mercado concorrencial e competitivo, buscando “conquistar mercados” destruindo concorrentes, e por consequência, eliminando vagas de emprego. É lamentável que esses casos sejam vistos como exemplos de sucesso empresarial, modelos a serem imitados. Sua legitimidade só se sustenta numa sociedade fundamentalmente orientada pelos valores do mercado, valores estes que estão sendo crescentemente questionados.

A limitada percepção dos parâmetros epistemológicos desse tipo de formação de empreendedores por parte dos cursos de administração faz com que os egressos dessas instituições considerem esse cenário natural e perfeitamente justificável. Julgam que esta é a regra do competitivo mundo dos negócios onde tudo é permitido em nome do sucesso econômico e o alpinismo social.

Os que rejeitam um mundo competitivo acabam rotulados de ineficientes, ineptos, incapazes, ou seja, indignos de vivenciarem o glamoroso e elitista mundo dos negócios. Poucos se dão conta de que os valores utilitaristas do mercado, levados ao extremo, também irão atuar no sentido de expulsar os pequenos empreendimentos do ambiente concorrencial.

Porém, no berço da sociedade civil, tem emergido, em todo mundo, um novo

tipo de empreendedorismo. Gradualmente, alguns grupos da sociedade civil se apercebem que nem o mercado, nem o Estado, estão realmente preocupados com a sua condição. Tais grupos estão iniciando uma mobilização comunitária com o objetivo de resolver seus problemas mais imediatos. E as ações colocadas em curso por tais grupos não são orientadas pelos valores do mercado. Algumas dessas organizações são formalizadas. Outras não. Porém são atuantes.

Tais iniciativas não se confundem com as experiências ideológicas e totalitárias dos Estados Comunistas. Também não se submetem ao fetichismo ideológico do consumo e do mercado. Por isso tais grupos talvez ainda sejam vistos em tom depreciativo pelos detentores do poder econômico.

Mas um movimento está em marcha na sociedade, um movimento que nasce das deficiências do regime de acumulação hegemônico. Este movimento é caracterizado por um novo tipo de empreendimento que necessita de um novo tipo de empreendedor. Um empreendedor que seja guiado por valores como a solidariedade, a cooperação, a dádiva, a reciprocidade, e uma série de outros valores desprezados pela lógica de ação do mercado.

Num mundo em transformação é temerário continuar a fomentar um conjunto de valores que conduziram o planeta às margens do colapso ambiental, que promoveram a concentração excessiva de renda, o distanciamento entre as classes sociais, a exploração, a alienação e a frustração. Tudo em benefício de poucos grupos. É ingenuidade acreditar que os problemas do mundo atual serão resolvidos com um reforço da lógica do mercado, com um recrudescimento do utilitarismo, com uma ampliação do espaço para o lucro privado e com a intensificação da lógica positivista e funcionalista da ciência ocidental.

A alternativa não é um retorno ao passado distante, mas também não é um reforço às regras cartesianas, mecanicistas da sociedade contemporânea. Além disso, o novo paradigma sócio produtivo que se firma no horizonte talvez não tenha promessas tão atraentes quanto as que o mundo industrializado apresentava no início do século XX. Hoje, porém, percebemos que muitas dessas promessas da sociedade industrial são irrealizáveis para a grande maioria da população mundial. O modelo de sociedade que se busca é orientado pela inclusão social, pelo respeito e pela justiça distributiva. Este modelo de sociedade precisa de um novo tipo de empreendedor, cujas habilidades para o novo tipo de trabalho ainda precisam ser desenvolvidas. Para que esse horizonte se concretize é necessário que Universidades e demais Instituições de Ensino Superior passem a adotar um papel ativo nesse processo, iniciando com uma profunda reflexão sobre os fundamentos epistemológicos dos conteúdos curriculares ministrados e a sua adequação ao enfrentamento dos sérios problemas sociais, produtivos, distributivos, ambientais, éticos e morais contemporâneos.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Macdonaldização do ensino. In: **Carta Capital**, São Paulo, ano VI, edição 122, 10 maio 2000, p. 20-24.
- ANDION, Carolina. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 79-101.
- BEDE, M. A. (coord.) **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo : SEBRAE, 2004.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, Vol. 47, N. 1, p. 3-14, jan/abr 2011.
- BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 25 - Nº 74, p. 61-78 - mai-ago/2009.
- CASANOVA, P. G. **As novas ciências e as humanidades**: da academia à política. São Paulo: Ed. Boitempo, 2006.
- CHANG, H. **Chutando a escada**: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: Ed. Unesp. 2002.
- CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. Porto Alegre: FEE. Teses FEE 1, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FERNANDES, R. C. O terceiro setor na América Latina. In : FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro : Relue-Dumará, 1994.
- FERREIRA, L. F .F. ; OLIVA, F. L. ; SANTOS, S. A. ; GRISI, C. C. H. ; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RAUSP**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.
- GAIGER, L. I. A Economia Solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.28 nº.82, São Paulo, jun./2013.
- GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2º ed, Rio de Janeiro: Ed da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004. Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba - PR, 2004.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília, 2012.

KEMPF, H. **Como os ricos destroem o planeta**. São Paulo: Ed. Globo, 2010.

LEMOS, D. C.; BAZZO, W. A. Administração como uma ciência social aplicada: integrando ciência, tecnologia e sociedade no ensino de administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, set./dez. 2011.

LIPIETZ, A. **Audácia, uma alternativa para o século 21**. São Paulo: Nobel, 1991.

MORIN, E. Restricted complexity, general complexity. In: GERSHENSON, C.; AERTS, D.; EDMONDS, B., **Worldviews, science and us: Philosophy and complexity**. Singapore: World Scientific Pub Co Inc., 2007.

NEGRI, A. O empresário político. In: COCCO, G. et al. (orgs.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

PAES DE PAULA, A. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 46, edição especial Minas Gerais, p. 10-22, 2006.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

RIFKIN, J. **A Terceira Revolução Industrial**. São Paulo: M. Books, 2012.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SANTOS, B. S. **A Crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2011.

SARAIVA, L. A. S. A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 41-60, jan./jun. 2011.

SCHUMPETER, J. A. A Instabilidade do Capitalismo. In: CARNEIRO, Ricardo (Org.). **Os Clássicos da Economia**. São Paulo : Editora Ática, 1984a.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1989, coleção “Os Economistas”.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1984.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobreviência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília-DF : SEBRAE NACIONAL, jul/2013.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**. nº 3, p. 67-111, jan./jun. de 1998.

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Arlindo Faray Vieira

Mestre em Administração Pitágoras Maranhão -
Kroton arlfaray@hotmail.com

Renilson Pinheiro Silva

Mestre em Administração Pitágoras Maranhão -
Kroton renilson.pinheiro@gmail.com

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

Mestre em Administração Pitágoras Maranhão -
Kroton
ricardo.henrique@kroton.com.br

Tatiana Mendes Bacellar

mestre em Administração Pitágoras Maranhão -
Kroton tatianabacellar@hotmail.com

Mirelle Faray Vieira

Mestranda pela UEMA mirellef@hotmail.com

RESUMO: O estudo do empreendedorismo passa a ser fundamental para a gestão de oportunidades desde o ambiente empresarial até o acadêmico. O objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre a escolha do curso de administração e a intenção empreendedora. A pesquisa apresenta abordagem quantitativa, descritiva de corte transversal, com questionário construído a partir de um modelo já validado, a saber o de Iizuka & De Moraes (2014), com oito atributos que evidenciam o perfil do empreendedor. Aplicou-se um questionário estruturado não disfarçado, com perguntas

fechadas, utilizou-se da escala de Likert com uma amostra de 242 alunos do curso de Administração de uma instituição particular de ensino superior do Estado do Maranhão. Após a caracterização da amostra, encontrou-se evidências de associação positiva das variáveis Realização e Inovação (RI) e Persistência (PE) com a variável Considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras (ADM). Dos dados analisados viu-se que em mais de 53% os resultados demonstraram que os alunos possuem uma associação positiva de intenção empreendedora, sobretudo se a faculdade lhes proporcionar um ambiente que incentive a persistência e a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Intenção Empreendedora; Atratividade; Graduação em Administração.

1 | INTRODUÇÃO

Na visão de Iizuka & De Moraes (2014) a temática do empreendedorismo envolve: a criação de novos negócios; o ensino e a aprendizagem; o intraempreendedorismo e o empreendedorismo social. Adiante será abordada na revisão da literatura, que os temas relacionados ao ensino e à aprendizagem tornaram-se uma das fontes de investigação

mais recorrentes na academia brasileira.

Atinente a esse contexto, Santos, Minuzzi & Cruz (2007), evidenciaram que as instituições de ensino superior têm de descobrir e desenvolver o potencial dos alunos.

Na visão de Ferreira & Mattos (2004), a educação pode ser vista sob dois prismas, a saber: a gerencial, onde se busca um enfoque ligado à aquisição de *know-how* e a empreendedora cujo enfoque é a aquisição de autoconhecimento por parte dos alunos para a criação de futuros negócios. Os mesmos autores ainda defendem que as escolas de Administração devem conduzir o aluno a adotar um posicionamento empreendedor e no futuro uma carreira como tal.

A partir dessas visões o que se pode notar é o interesse que o estudo do empreendedorismo desperta desde um cenário mais voltado para as organizações até o ambiente acadêmico.

O estudo de Henrique & Kindl (2008), mostrou que a relação entre o histórico do ensino de empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior (IES) e a correlação com o desenvolvimento socioeconômico dos países e na geração de inovação.

Já Nabi & Holden (2008) estudaram as intenções empreendedoras e a relação empresa/educação para o empreendedorismo e formação acadêmica e profissional em contextos variados e múltiplos. Acresceram na compreensão mais organizada das intenções empreendedoras e da educação relacionadas ao interesse para pesquisadores e formuladores de políticas, sobretudo no estímulo para o aluno iniciar um negócio.

Soma-se o resultado de Mayhew (2012) ao notar o empreendedorismo inovador e como ele pode fornecer insights sobre as práticas e experiências que aumentam a probabilidade de como um estudante se formaria com intenções empreendedoras inovadoras.

Por conseguinte, esses resultados prévios, alicerçam as proposições principais deste estudo. Logo, o problema que motiva a pesquisa é: os alunos escolhem o curso de administração por terem a intenção empreendedora? Tal indagação carece ainda de muita investigação, uma vez que pesquisas sobre o tema ainda principiam no país e encontram associações distintas entre as variáveis pesquisadas.

A partir disso, tem-se que o objetivo da investigação é identificar a relação entre a escolha do curso de administração e a intenção empreendedora. Tal finalidade contempla a necessidade de se conhecer melhor as variáveis e decisões que levam o estudante a escolher o curso de administração.

O presente estudo justifica-se a partir da pesquisa de Ferreira & Mattos (2012) que aplicaram práticas pedagógicas tradicionais e simuladas e mostraram que os alunos que se submeteram a simulação de negócios possuem mais propensão ao empreendedorismo do que aqueles que não fizeram nenhuma atividade prática.

Na visão de Martins (2010) o foco foi o papel dos professores empreendedores como alavancas da educação empreendedora e do empreendedorismo. Os resultados do autor evidenciaram que a metodologia e demais práticas didáticas do

professor empreendedor foram preponderantes para a materialização da educação empreendedora.

Já Hecke (2011) traçou o perfil dos alunos de Administração e Ciências Contábeis em consonância com a sua intenção empreendedora. Brants et al. (2015) aborda o perfil empreendedor de discentes e docentes do curso de Administração a partir de práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem.

Na opinião de Zhang, Owen & Wang (2015) a associação que a intenção empreendedora tem relação com os fatores como a atitude, a norma social, o comportamento controlado, o risco de curto prazo e o bem-estar psicológico, o que corrobora com as variáveis deste estudo, notadamente aquelas contidas no Modelo de Iizuka & De Moraes (2014).

Vê-se que Lima (2015) identificou formas de se melhorar a educação superior em empreendedorismo, focando o caso dos estudantes brasileiros interessados em ser seus próprios patrões, ou seja, em terem seus próprios negócios chamando-os de fundadores intencionais, estudo este que corrobora com a intenção desta pesquisa.

Em relação às considerações de Lima de Carvalho Rocha & Ferreira Freitas (2014) a educação empreendedora é destacada como uma das formas mais eficientes de se divulgar a cultura e formar novos empreendedores, evidenciando que os alunos que estão sujeitos às atividades educacionais ligadas ao empreendedorismo acabam por apresentarem mudanças relevantes no perfil de empreendedor o que coaduna com os indicadores Autorrealização, Planejador, Inovador e Assume riscos presentes neste estudo. E, verificou ainda a preocupação que as IES cada vez mais adotam um ensino alinhado às práticas empreendedoras de mercado.

O presente trabalho está estruturado a partir da fundamentação teórica, onde primeiro será apresentada uma discussão teórica da Intenção Empreendedora e da Educação Empreendedora; segundo será evidenciada as contribuições sobre o Perfil e as motivações do aluno de Administração; terceiro será demonstrado o Modelo de Iizuka & De Moraes (2014) já validado e que foi utilizado como instrumento de coleta de dados da pesquisa; quarto a Metodologia adotada para a pesquisa; seguida da Análise dos dados; e por fim as Considerações finais, contribuições e recomendações do estudo.

2 | A INTENÇÃO EMPREENDEDORA E SUA RELAÇÃO COM O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Tomando-se por base as ideias de Silva & Bassani (2007), o empreendedor, da forma como é reconhecido pela sociedade chega a ser uma das soluções para a crise da falta de empregos e demais problemas macroeconômicos.

A Intenção Empreendedora, segundo Carvalho & Gonzelez (2006), remonta

às contribuições científicas de Krueger (1993), que revela um campo de estudo relativamente incipiente. Ainda, segundo os mesmos autores, quando se criam novas empresas em um país, ele passa a ser visto como em processo de crescimento. No que se refere a isso, as Instituições de Ensino Superior - IES possuem relevância, haja vista que são dotadas de um arcabouço de conhecimentos e experiência para formar profissionais competentes.

A partir disso, esses mesmos autores asseveram a relevância de se investigar o papel do aluno como um potencial empreendedor, tendo em vista que eles tomarão a decisão de qual carreira seguir, o que pode acarretar em uma maior propensão a se criar novas empresas, logo empreender.

A intenção empreendedora é motivada e influenciada por muitas variáveis, dentre elas vê-se que os estudantes do ensino superior têm de tomar a decisão acerca de qual vai ser sua carreira profissional atual ou futura, muitas vezes antes de ficarem graduados, no entendimento de Autio; Keeley; Klofsten & Ulfstedt (1997). Disso pode-se depreender que a intenção empreendedora pode estar em todos os momentos da carreira dos alunos.

Acresce Carvalho & Gonzelez (2006) que a idade também se mostra como uma variável influente na intenção empreendedora. Pois pessoas com idades compreendidas entre 25 e 40 anos são as que geralmente decidem empreender, não sendo isto uma regra.

Há ainda a variável gênero, que segundo Brenner et al(1992), os homens são mais empreendedores do que as mulheres, que se justifica pela necessidade de realização maior que o homem possui.

Para Nascimento (2011), os estudos que orientam a análise das atitudes empreendedoras são, na maioria das vezes, desenvolvidos sob a ótica comportamentalista. No entendimento de Fontenele (2012) a intenção empreendedora decorre do fato de que a opção para iniciar uma atividade empresarial é um comportamento planejado. Os indivíduos, em geral, analisam diversos fatores antes de empreender. É a partir disso que se vê na educação e limitadamente pela pesquisa no ensino superior a influência dela na intenção empreendedora, a qual será chamada de Educação Empreendedor, que será delineada adiante.

A partir disso, Vier Machado & Basaglia (2015) estudaram as diferenças entre a influência de imigrantes na formação da intenção empreendedora, conforme se vê comumente o intercâmbio de conhecimentos entre alunos e profissionais no ambiente acadêmico e profissional. Couto; Mariano & Mayer (2013) identificaram que, as variáveis relacionadas à cultura interferem na intenção empreendedora.

Schmidt & Bohnenberger (2009) propuseram um modelo de medição para o perfil e a intenção empreendedora, relacionando-os com o desempenho organizacional. Tal perfil e modelo guardam semelhança com o modelo do presente estudo.

Em Contador & Leite (2014) são apresentadas as contribuições de como analisar os efeitos da capacidade empreendedora e da capacidade técnica na competitividade

empresarial. No entanto, Von Der Heyde Fernandes & Dos Santos (2008) buscaram investigar a função do empreendedorismo na performance dos negócios. Para isso, desenvolveram e testaram um modelo teórico, mostrando os inter-relacionamentos entre orientação e cultura organizacional – orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional - e seu impacto no sucesso das inovações e na performance empresarial.

Dos Reis Neto; et. al (2013) contribuíram quanto à influência da orientação empreendedora e a capacidade de marketing no desempenho organizacional.

E por fim, Andrade & Torkomian (2001) propuseram a reflexão sobre a importância de se estruturar e implantar programas eficientes de educação empreendedora. Sugeriram ainda os fatores que devem ser considerados na hora de construí-los e, Leite (2013), abordou a necessidade de atender à crescente demanda pela educação empreendedora, que será abordada a partir de agora.

2.1 A Educação Empreendedora e suas Interações com o Curso de Administração

Liñán & Chen (2009) sugerem que há duas áreas que estão diretamente ligadas às implicações do empreendedorismo: o ensino sobre o tema, desde que com uma ampla educação empresarial, permitindo arcabouço de dados e informações que subsidiem o empreendedor e as favoráveis normas subjetivas, inclinadas para intenções empreendedoras.

Corroborando com esse entendimento, Timmons & Spinelli (2006), acrescentando que há necessidade de estímulo das atitudes empreendedoras nos estudantes de cursos superiores, não somente para desenvolverem a capacidade de criação de novas empresas mas para gerir, com o potencial empreendedor, as empresas que venham a administrar.

Hejazinia (2015) mostrou como as ferramentas de Tecnologia da Informação notadamente aquelas baseadas no ambiente web podem ser eficientes na promoção da educação empreendedora, da intenção e do próprio empreendedorismo em si.

Henrique & Kindl da Cunha (2008) buscou conhecer o estado-da-arte de práticas didático-pedagógicas utilizados no ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação nacionais e estrangeiros.

De acordo com os estudos de Zampier & Takahashi (2011) ficaram evidentes as inter-relações entre o desenvolvimento de competências empreendedoras e a aprendizagem ou educação empreendedora, sugerindo a importância de se estudar tais fatores com mais profundidade.

Na visão de Brants (2015) é possível identificar o perfil dos discentes e docentes do curso de administração de universidade pública federal no Brasil, como a adoção de práticas educacionais empreendedoras pode ser significativa para aumentar e/ou desenvolver a intenção e a educação empreendedora dos envolvidos no estudo, desenvolvendo um planejamento de marketing preciso com este intento.

Conforme expresso por Santiago; Carvalho & Ferreira (2013) em um estudo realizado nas universidades portuguesas buscou-se saber se existem diferenças relevantes entre a concepção do que vem a ser efetivamente a intenção empreendedora sob o ponto de vista dos universitário.

E por fim, Iizuka & De Moraes (2014) analisaram o perfil empreendedor do estudante de Administração de uma instituição de ensino privada e a visão discente sobre o ambiente universitário, pesquisa esta que tem seu modelo como o fundamento deste estudo, conforme será descrito adiante.

2.2 Perfil e motivações do aluno de Administração

Nesta seção evidencia-se o perfil do aluno de administração e as suas motivações para escolha do curso.

De acordo com Leite & Alves (2013) as estatísticas da última década revelam o expressivo crescimento nos cursos de graduação em Administração. Têm-se atualmente 11.800 cursos (exclusivamente o curso de Administração geral) em todo país, segundo o Censo do Ensino Superior de 2009.

Para Peñaloza & Bastos (2005) alunos não teriam espírito empreendedor, neste caso, entendendo como intenção de montar um negócio. O objetivo profissional do maior percentual de respondentes, foi o de serem funcionários públicos, colocado muitas vezes na literatura como antítese do espírito empreendedor. Não demonstrarem interesse em desenvolver atividades empreendedoras é mais uma questão relacionada a motivações econômicas (renda familiar) do que a motivações empreendedoras.

Ainda na visão de Mainardes; Deschamps & Domingues (2006) apontam os seis principais fatores que levaram alunos a escolherem o curso de administração em determinadas IES privadas no Sul do Brasil, sendo eles: Qualidade da faculdade/universidade no ensino/aprendizado; Infraestrutura e instalações da faculdade/universidade; Empregabilidade do curso escolhido; Avaliação do MEC do curso oferecido pela instituição de ensino; Percepção da qualidade do serviço prestado pela instituição de ensino; e Reputação do curso e da faculdade/universidade.

Conforme assevera Camargos (2008) os principais motivos que levam o aluno a escolherem o curso são: i) já tinha a Administração como área de interesse, provavelmente por já atuarem na área ou por terem sido influenciados por alguém próximo; ii) optou pelo curso baseado na experiência de trabalho, opinião dos pais / parentes e amigos; iii) teve uma avaliação positiva quanto ao desenvolvimento das competências pelo curso que frequentam;

iv) se sente preparada para a carreira profissional; e v) tem uma visão otimista em relação ao futuro na carreira escolhida.

Segundo Maia e Carvalho (2011) Os resultados sugerem que, em sua maioria, os estudantes parecem mais interessados nas atividades práticas dentro da empresa do que na aprendizagem da teoria na universidade.

No entendimento de Bock (2013) as razões para se ingressar no curso de administração, isso sob o ponto de vista de já se ter uma primeira graduação, estão entre: interesse pessoal com a área; complementação da primeira formação; ampliação da formação atuação.

2.3 Descrição do Modelo Utilizado para Medir a Intenção Empreendedora - Iizuka & de Moraes (2014)

Optou-se por utilizar um instrumento de medição já validado, o de Iizuka & De Moraes (2014) que desenvolveu um modelo de medição que analisou o potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário a partir dos estudos de Hecke (2011) e de Bohnenberger, Schmidt & Freitas (2007).

Os mesmos autores utilizaram como Indicadores do Perfil Empreendedor os que seguem: Necessidade de Realização; Inovador; Detecta oportunidades; Sociável e Rede de Contatos; Autoconfiança; Auto-eficaz; Liderança e Persuasão; Persistência; Planejador e Assume Riscos calculados. Todos esses indicadores foram utilizados na construção do instrumento de coleta de dados deste estudo e delineado adiante na metodologia.

As afirmações que foram utilizadas como questões do instrumento de coleta de dados deste estudo, foram apenas aquelas que guardam estrita relação com o objetivo ora defendido. Estando descritas no quadro abaixo:

X1 - Necessidade de Realização e Inovador
Q1 - Ser um empreendedor implicaria grande satisfação para mim. Q12 - Tenho a firme intenção em criar uma empresa em breve Q13 - O curso me forneceu suporte para empreender.
X2 - Auto-eficaz
Q4 - Iniciar uma empresa e mantê-la funcionando seria fácil para mim.
X3 - Liderança e Persuasão
Q6 - Nas atividade que executo, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto. Q7 - Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.
X4 - Detecta Oportunidades
Q2 - Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.
X5 - Persistência
Q8 - Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.
X6 - Sociável e Rede de Contatos
Q3 - Conheço várias pessoas que me poderiam auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse. Q14 - O ambiente da faculdade (eventos, contatos, palestras, atividades curriculares e extracurriculares) foi favorável ao empreendedorismo.
X7 - Planejador
Q5 - Eu conheço os detalhes práticos necessários para criar uma empresa. Q9 - No meu trabalho e/ou estudo, sempre planejo muito bem tudo o que faço.

X8 - Autoconfiança e Assume Riscos Calculados
Q4 - Iniciar uma empresa e mantê-la funcionando seria fácil para mim.
Q10 - Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.
VARIÁVEL DEPENDENTE
Q15 - Considero que o curso de administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras.

Quadro 1 – Atributos da Intenção Empreendedora

Fonte: Adaptado de Iizuka & De Moraes (2014).

Foi a partir destas questões que se construiu o questionário que será descrito adiante.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa tem natureza quantitativa, usando técnicas e recursos estatísticos. Tendo em vista que os dados primários coletados não tiveram controle rígido e a unidade é um sujeito, trata-se de uma pesquisa de campo. Focado no objetivo da pesquisa, seguramente é uma pesquisa descritiva com diferentes variáveis. Referente ao tempo, é transversal, pois o comportamento das variáveis são demonstráveis em um mesmo tempo.

A população pesquisada foram todos os alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior do ramo privado. A amostra foi composta de 242 alunos.

O questionário foi do tipo survey, com composição do dimensionamento da amostra em um intervalo de confiança de 95%. A amostra pesquisada é não-probabilística por conveniência. Foram aplicados 242 questionários para alunos do curso de Administração, de 1º a 8º períodos. Como técnica de coleta de dados utilizou-se um questionário já validado e derivado do Modelo de Iizuka & De Moraes (2014), disponibilizados para coleta de respostas via endereço eletrônico de e-mail e redes sociais durante os meses de abril e início de maio de 2015.

Os questionários possuíam 19 questões com base em uma escala de Likert de sete pontos. Dessa maneira, o graduando devia se posicionar acerca da afirmativa em algum ponto que variava entre (1) que denotava Discordo Totalmente até (7) Concordo Totalmente. O questionário continha as questões mostradas no quadro 1, mais questões de controle, a saber: gênero; idade; experiência profissional e período do curso em que o respondente se encontrava.

Como técnicas de Análises de Dados foram utilizadas a Estatística Descritiva e a Regressão Linear Múltipla.

4 | ANÁLISE DOS DADOS

A partir desta seção discutem-se as evidências, associações, bem como se o objetivo do estudo foi alcançado. A análise das estatísticas descritivas foram testados conforme o Método de estimação: Stepwise; Anova: significativo; Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade; Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal e Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade, o que confere credibilidade e representatividade à amostra.

Em primeiro plano, há a caracterização do graduando de administração, essencialmente acerca do seu gênero, idade, experiência no mercado de trabalho e do período que está cursando. Em segundo, identifica-se a relevância das estatísticas descritivas, principalmente no que tange à média de cada variável em relação à variável a ser explicada, a dependente (ADM) e, por fim, discute-se as evidências de associações segundo o nível de significância entre as variáveis independentes (RI e PE) e a dependente.

4.1 Caracterização da Amostra

As características mais evidentes da amostra são as que seguem:

Os aspectos do discente de administração está composto dos seguintes elementos:

- Há a predominância do sexo feminino que perfez o total de 61,6% dos entrevistados, somente tendo 38,4 % do sexo masculino no curso de Administração;
- A maioria dos alunos tem idade compreendida no intervalo de acima de 25 anos (51,2%);
- Acerca da experiência no mercado de trabalho, notou-se que a maioria dos alunos (89,3%) tem experiência no mercado de trabalho;

Por fim, referente ao período a amostra se comportou na seguinte proporção: 8% no primeiro período, 26,4% no segundo, 27,7% no terceiro; 1,7 % no quarto; 11,6% no quinto período; 9,1% no sexto período; 12% no sétimo; e, 10,7 no oitavo período. Imediatamente se afasta da amostra, pelos dados levantados, o enviesamento dos dados,

não havendo proporções significativas de maiorias ou minorias, graças à sua heterogeneidade.

Ademais, os dados sobreditos reafirmam o que já foi apontado na literatura corrente acerca do tema, assemelham-se ao já afirmado em Lizuka & De Moraes (2014), que ao contrário do pesquisado em Liñán & Chen (2006) que acentuava maior número masculino nos cursos, aponta um aumento no acesso feminino no curso de Administração. Corrobora ainda com os demais dados, acerca do fato da maioria estar

acima dos 25 anos e terem experiência no mercado.

4.2 Estatística Descritiva

Conquanto o objetivo dessa pesquisa é identificar a relação entre a escolha do curso de administração e a intenção empreendedora, os 08 constructos, constituídos por 14 perguntas, a Tabela 1 demonstra os resultados das médias e desvio padrão, das escalas já definidas anteriormente.

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS			
VARIÁVEIS INDEPENDENTES/DEPENDENTE	N	Média	Desvio Padrão
Ser um empreendedor implicaria grande satisfação para mim.	242	5,9298	1,42271
Tenho a firme intenção em criar uma empresa em breve.	242	5,5744	1,67625
O curso me forneceu suporte para empreender.	242	5,5289	1,55440
Tenho a intenção em criar uma empresa em breve.	242	5,6777	1,31553
Iniciar uma empresa e mantê-la funcionando seria fácil para mim.	242	4,2190	1,56914
Nas atividade que executo, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.	242	5,1033	1,59149
Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	242	5,2190	1,67405
Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	242	5,1612	1,50754
Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.	242	5,0868	1,34993
Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.	242	5,2190	1,63899
Conheço várias pessoas que me poderiam auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.	242	4,7025	1,75535
Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.	242	5,7107	1,47419
O ambiente da faculdade (eventos, contatos, palestras, atividades curriculares e extracurriculares) foi favorável ao empreendedorismo.	242	5,1157	1,71733
Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.	242	5,1763	1,31668
Eu conheço os detalhes práticos necessários para criar uma empresa.	242	4,5083	1,69999
No meu trabalho e/ou estudo, sempre planejo muito bem tudo o que faço.	242	5,3554	1,45961
Eu conheço os detalhes práticos necessários para criar uma empresa.	242	4,9318	1,31639
Iniciar uma empresa e mantê-la funcionando seria fácil para mim.	242	4,2190	1,56914
Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.	242	4,8182	1,85356
Iniciar uma empresa e mantê-la funcionando seria fácil para mim.	242	4,5186	1,42905
Considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras.	242	6,0124	1,49267

Tabela 1 – Estatística Descritiva por variável

Válido N (listwise)242

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, todos os desvios padrão foram bem elevados, todos acima de 1 ponto, entre 1,31 a 1,85, sugerindo que não houve consenso nas respostas,

com coeficiente de variação acima de 20%, portanto a amostra é heterogênea. Entretanto tiveram médias altas, todas acima de 3 pontos, em uma escala de 1 a 7, o que afasta a neutralidade nas respostas.

A maior média foi da questão relacionada com a variável dependente, “Considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras”, em 6,01, reforçando o estudo sobre a influência positiva entre a escolha do curso de Administração e a intenção empreendedora.

O desvio-padrão mais baixo foi o da variável independente “Eu conheço os detalhes práticos necessários para criar uma empresa”, de 1,33, embora com média alta de 5,66, permitiria uma investigação futura mais detalhada, com o fito de estabelecer se houve manifestação mais de períodos iniciais ou mais próximos da conclusão da faculdade, pois denota a dificuldade de experiências de ensino com ênfase na prática para alguém que é estudante do curso de Administração. Seguramente, alguns respondentes valorizam a prática, entretanto, nem todos a tem como desejam.

Genericamente, todas as variáveis testadas apontam para aprovação do modelo proposto por Iizuka & De Moraes (2014), como elementos básicos associados a intenção empreendedora.

Havendo 14 variáveis independentes, mas todas com médias e desvios padrões aproximados, todos altos, o que afasta a possibilidade de clusters, mesmo havendo a pesquisa realizada entre diferentes períodos no curso de Administração, reforça uma uniformidade das respostas enquanto que valoriza todas as variáveis delineadas no questionário.

4.3 Regressões

Retomando o objetivo da pesquisa, que é a identificação da relação entre a escolha do Curso de Administração e a intenção empreendedora, foi realizada uma regressão, tendo como variável dependente “considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras” e as demais variáveis como independentes. Portanto, os resultados estão nas tabelas 2 e 3.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão estimado	Estatísticas ajustadas				Durbin-Watson	
					R Modificado	F ajustado	df1	df2		Significância do F ajustado
2 Constantes	,733 ^b	,537	,5330	1,02005	,027	13,864	1	239	,000	1,952

Tabela 2 – Resumo do Modelo de Estatísticas Descritivas

Preditores: (Constantes), RI – Necessidade de Realização e Inovador; PE – Persistência

Variável Dependente: ADM – Considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Modelo/Constantes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig. limite inferior	95,0% Intervalo de confiança para B		Correlações		Estatísticas de Colinearidade		
	B	Erro padrão				Beta	limite superior	Zero-fim	Parcial	Part.	Tolerância	VIF
Constantes	1,171	,298		3,929	,000	,584	1,759					
RI – Necessidade de Realização e Inovador	,689	,060	,607	11,540	,000	,571	,806	,714	,598	,508	,700	1,428
PE - Persistência	,178	,048	,196	3,723	,000	,084	,273	,528	,234	,164	,700	1,428

Tabela 3 – Regressão Linear Múltipla - Coeficientes Significativos

Variável dependente: ADM - Considero que o curso de Administração é o mais apropriado para quem tem perspectivas empreendedoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultados da regressão (Tabelas 2 e 3), o modelo é significativo ao nível de 5% para as variáveis: “Necessidade de Realização e Inovador” e “Persistência”. A partir do resumo do modelo das estatísticas descritivas, mostrado na Tabela 2 acima, vê-se que existem evidências de que elas explicam em 53,30% a intenção empreendedora dos alunos ao ingressarem no curso de administração.

Quanto à análise do desvio padrão – DP = 1,02005, nota-se um índice baixo, o que não afeta sobremaneira os resultados obtidos. O que se fundamenta com os estudos de Da Silva & Machado (2008), onde evidenciam os motivos que levam os alunos a escolherem o curso de administração em IES públicas e privadas: a principal foi a obtenção de uma formação para o desempenho de uma profissão futura; interesse pela área; desenvolvimento profissional satisfatório, posição profissional segura e obtenção de uma formação generalista.

No que tange às variáveis que evidenciam uma associação significativa quanto a se alunos ingressam no curso de administração por terem uma intenção empreendedora estão: a RI – Necessidade de Realização e Inovador, e a PE – Persistência, ambos significativos a 1% de significância. Na variável RI – a média fora de M = 5,6777, em uma escala de Likert cuja variação vá de 1 a 7; e ainda um desvio padrão de DP = 1,31553 o que sugere uma associação positiva entre esta e a variável dependente – ADM, além de uma valorização bastante importante na visão da amostra. São, assim, atributos chave (MAINARDES ; DESCHAMPS; DOMINGUES, 2006), porquanto, além de significativos, são declarado e calculado estatisticamente A partir dessas evidências encontra-se na literatura as opiniões de Matsomoto; et. al. (2015) que revelam as seguintes escolhas para os alunos escolherem o curso de administração, dentre elas: i) já tinha a Administração como área de interesse e pretende trabalhar na área em que estudou, ii) optou pelo curso baseado no amplo mercado de trabalho, opinião

dos pais/parentes e experiência de trabalho; iii) teve uma avaliação positiva quanto ao desenvolvimento das competências pelo curso que frequenta; e iv) tem uma visão otimista em relação ao futuro na carreira escolhida.

Já em relação à PE – a média fora de $M = 5,2190$ vê-se também a associação positiva entre esta e a ADM, o que traz evidências de como as características de persistência estão associadas a variável dependente ADM. Quanto o $DP = 1,63899$, nota-se um índice baixo o qual não afeta de forma relevante a interpretação dos dados. No entanto, Von Der Heyde Fernandes & Dos Santos (2008) buscaram investigar a função do empreendedorismo na performance dos negócios para isso, desenvolveram e testaram um modelo teórico, mostrando os inter-relacionamentos entre orientação e cultura organizacional – orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional - e seu impacto no sucesso das inovações e na performance empresarial.

Ao se analisar os dados da Tabela 3, verificou-se que o modelo possui um R^2 ajustado de 0,689 para a variável “Necessidade de Realização e Inovador”, ou seja, 68,9% da variação da escolha e 0,178, ou seja, 17,8% para a variável “Persistência”, que são, por conseguinte em diferentes graus, explicada pelo modelo.

5 | CONCLUSÕES

Embora o tema seja bastante usual, é mister que se conheçam os motivos e ferramentas que possam ser usadas pelos empreendedores para alcance de seus objetivos.

Esta pesquisa contribui na perspectiva da inclusão da educação formal, de nível superior e lança um novo olhar quando permite conhecer que a persistência e a necessidade de realização e inovação são elementos que sobrelevam-se na busca do curso de Administração.

Apesar do curso de Administração, enquanto pertencente aos cursos superiores, ter um traçado de cunho científico, não pode negar sua via profissionalizante, sobretudo para o empreendedor, que o vê como elemento que pode lhe incentivar e gerir novas ideias.

Em meio à crise é comum que surjam novos empreendedores, mas muitos sucumbem em meio às dificuldades. Notadamente, reconhecer os caminhos, por meio da educação superior poderia tornar mais fácil para o desenvolvimento, com sucesso, do empreendedorismo.

Resumidamente, todos os oito atributos, nas catorze questões, foram positivamente apontados pelos alunos, na sua maioria apontando acima de 5 na escala Likert, inclinando-os na perspectiva empreendedora.

E como contribuição este estudo mostrou que os atributos do perfil empreendedor dos estudos anteriores e principalmente do modelo adotado guardam relevância com a

literatura e também com os resultados empíricos obtidos, sugerindo assim mudanças empresariais e educacionais aos intervenientes.

Como limitações ao estudo aqui levantado está a utilização de apenas uma IES para coleta de dados, tão somente em uma cidade do país, não permitindo nenhum estudo mais globalizado e nem a extensão desses dados, embora válidos, para outras localidades, em face de elementos culturais e regionalidades que não foram tangenciadas pelo estudo. Outra limitação no aperfeiçoamento dos dados utilizando-se os períodos sem mostrar nenhuma evolução, podendo ainda, em outra oportunidade serem analisados sobre esse prisma, de modo a permitir a observação do incremento ou não da intenção no decorrer dos períodos cursados. Por fim, sugere-se o acréscimo de novos indicadores para aferir a intenção empreendedora em futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

AUTIO, E., KEELEY, R. H., KLOFSTEN, M., & ULFSTEDT, T. (1997). Entrepreneurial

intent among students. Testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA. In *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 17th Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. A Influência da Família na Brenner, O. C., Pringle Ch., D., & Greenhaus, H. (1991). Perceived fulfillment of organizational employment versus entrepreneurship: Work values and career intentions of business college graduates. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 62-74.

BRANTS, JB; et al. EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIR. (Portuguese). : ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN THE UNIR COURSE OF ADMINISTRATION. (English). *Revista Pretexto*. 16, 2, 58-74, Apr. 2015. ISSN: 1517672X.

BRENNER, O. C., PRINGLE Ch., D., & GREENHAUS, H. (1991). Perceived fulfillment of organizational employment versus entrepreneurship: Work values and career intentions of business college graduates. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 62-74.

BRONOSKI, Marilene. A intensão empreendedora no ambiente universitário: caso UNICENTRO. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCC-e)-ISSN 2177-4153*, v. 6, n. 1, p. 223-238, 2010

CAMARGOS, Marcos Antônio de et al. Motivos da escolha, percepções e perspectivas de alunos do Curso de Administração de IES privadas de Minas. *e-Civitas*, v. 1, n. 1, 2008.

CONTADOR, JL; CONTADOR, JC; LEITE, CE. Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade. (Portuguese). : The influence of

entrepreneurial and technical capabilities on competitiveness. (English). *Exacta*. 12, 1, 83-104, Jan. 2014. ISSN: 16785428.

COUTO, CP; MARIANO, SH; MAYER, VF. ENTREPRENEURIAL INTENTION IN BRAZIL: THE CHALLENGE IN USING INTERNATIONAL MEASUREMENT. : INTENCIÓN EMPREENDEDORA EN BRASIL: EL RETO DE USAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN INTERNACIONAL. *Revista Alcance*. 20, 4, 447-459, Oct. 2013. ISSN: 1983716X.

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DA SILVA, Walmir Rufino; MACHADO, Márcio André Veras. Motivos que levam os alunos a cursar graduação em administração: Uma análise comparativa entre instituições públicas e privadas do estado da Paraíba (PB). Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 4, 2008.

DE CARVALHO, Pedro Manuel Rodrigues; GONZÁLEZ, Luis. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. 2006.

DOS REIS NETO, JF; et. al. As Conexões Entre Orientação Empreendedora, Capacidade De Marketing E A Percepção Do Desempenho Empresarial: Evidências Empíricas Das Micro E Pequenas Empresas Varejistas. (Portuguese). : Connections Between Entrepreneurial Orientation, Marketing Capability And Business Performance Perception: Empirical Evidence From Micro And Small Business Retailers. (English). Revista De Administração Mackenzie. 14, 3, 236-271, May 2013. Issn: 15186776.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Bourbon Atibaia Hotel, 2003. FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; BRASIL, MV de O.; SOUSA, Antônia Mascênia Rodrigues. Determinantes da Intenção Empreendedora de Discentes em um Instituto de Ensino Superior. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2012.

HECKE, Adriana Paffrath. A intenção empreendedora dos alunos concluintes dos cursos de graduação em administração em ciências contábeis das instituições de ensino superior de Curitiba-PR. 2011.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Didactic-pedagogical practices in the entrepreneurship education in national and international graduate and post-graduate courses. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, p. 112-136, 2008.

HENRIQUE, DC; KINDL DA CUNHA, S. PRÁTICAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS NO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO EM CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS- GRADUAÇÃO NACIONAIS E INTERNACIONAIS. (Portuguese). : DIDACTIC- PEDAGOGICAL PRACTICES IN THE ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN NATIONAL AND INTERNATIONAL GRADUATE AND POST-GRADUATE COURSES.

(English). Revista de Administração Mackenzie. 9, 5, 112-136, Nov. 2008. ISSN: 15186776. IIZUKA, EDSON SADAQ; DE MORAES, GUSTAVO HERMÍNIO SALATI

MARCONDES. Potencial e Perfil Empreendedor do Estudante de Administração e o Ambiente Universitário: Investigação em três IES de São Paulo. 2014. Janeiro: Anpad, 2007. LÉGER-JARNIOU, Catherine; KALOOUSSIS, Georges. Entrepreneurship and Engineers: how to develop the spirit?. Estudios de economía aplicada, v. 24, n. 2, p. 525-544, 2006.

LEITE, Ramon Silva; ALVES, Ricardo César. A Construção de Significados ao Curso de Graduação em Administração Pelos Alunos de Alta e de Baixa Renda. 2013.

LIMA DE CARVALHO ROCHA, E; FERREIRA FREITAS, AA. Avaliação do Ensino de

Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. (Portuguese). : Evaluation of Teaching Entrepreneurship among University Students by Means of an Entrepreneur Profile. (English). RAC - Revista de Administração Contemporânea. 18, 4, 465-486, July 2014. ISSN: 14156555.

LIMA, E; et al. Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a Educação Superior em Empreendedorismo. (Portuguese). : Interested in Being a Business Owner? Improving Higher

Education in Entrepreneurship. (English). RAC - Revista de Administração Contemporânea. 19, 4, 420-439, July 2015. ISSN: 14156555.

LIÑÁN, Francisco; CHEN, Yi Wen. Development and Cross Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, p. 593-617, 2009.

MAINARDES, Emerson Wagner; DESCHAMPS, Marcelo; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. O Que Atrai Alunos para Cursos de Graduação em Administração?. 2006. MATSUMOTO, Alberto Shigueru et al. Análise dos fatores que levam os estudantes a optarem pelo Curso de Administração. 2015.

MAYHEW, Matthew J. et al. Exploring innovative entrepreneurship and its ties to higher educational experiences. *Research in Higher Education*, v. 53, n. 8, p. 831-859, 2012.

NABI, Ghulam; HOLDEN, Rick. Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. *Education+ training*, v. 50, n. 7, p. 545-551, 2008.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante et al. A Metodologia de Kristiansen e Indarti para Identificar Intenção Empreendedora em Estudantes de Ensino Superior: Comparando Resultados Obtidos na Noruega, Indonésia e Alagoas. *Revista de Negócios*, v. 15, n. 3, p. 67- 86, 2011.

PEÑALOZA, Verónica; BASTOS, Adriana Teixeira. O perfil dos alunos do curso de Administração, sob a perspectiva empreendedora.

PRUETT, M. Entrepreneurship Education: Workshops and Entrepreneurial

Intentions. *Journal of Education for Business*. 87, 2, 94-101, Mar. 2012. ISSN: 08832323.

SANTIAGO, R; CARVALHO, T; FERREIRA, A. As universidades portuguesas na senda da investigação empreendedora: onde estão as diferenças? (Portuguese). : Portuguese universities and entrepreneurial research: Where are the differences? (English). *Análise Social*. 48, 208, 593-620, July 2013. ISSN: 00032573.

SANTOS, P. C. F.; MINUZZI, J.; CRUZ, N. J. T. O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Administração: Sugestões a Partir do Perfil Empreendedor de Estudantes Alagoanos e Catarinense. In: *EnEPQ*, 1., 2007. Recife. Anais. Recife: Anpad, 2007.

SCHMIDT, S; BOHNENBERGER, MC. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. (Portuguese). : Entrepreneurial Profile and Organizational Performance. (English). *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. 13, 3, 450-467, July 2009. ISSN: 14156555.

setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, 2011.

SILVA, Lucas Frazão; BASSANI, Carolina Lorençato. Evolucionismo: a face oculta do empreendedorismo. *Brazilian Business Review*, v. 4, n. 1, p. 60-73, 2007.

SILVA, WR da; MACHADO, Márcio AV. Motivos que levam os alunos a cursar graduação em administração: um estudo nas instituições públicas e privadas do estado da

Paraíba. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, v. 30, 2006.

TIMMONS, J. A., & SPINELLI, S. (2006). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

VIER MACHADO, HP; BASAGLIA, MM. IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES: ESTUDOS DE CASOS NO PARANÁ E EM QUEBEC. (Portuguese). : IDENTIFICATION AND EXPLORATION OF OPPORTUNITIES: CASE STUDIES IN

PARANA AND IN QUEBEC. (English). *Gestão e Regionalidade*. 31, 92, 70-85, May 2015. ISSN:

18085792.

VON DER HEYDE FERNANDES, D; DOS SANTOS, Cp. Orientação Empreendedora: Um Estudo Sobre As Conseqüências Do Empreendedorismo Nas Organizações. (Portuguese). Rae - Eletrônica. 7, 1, 1-28, Jan. 2008. Issn: 16765648.

ZAMPIER, MA; TAKAHASHI, AW. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. (Portuguese). : Entrepreneurial competencies and processes of entrepreneurial learning: a conceptual research model. (English). Cadernos EBAPE.BR. 9, 564-585, July 2, 2011. ISSN: 16793951.

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

Eduardo Dantas Soares

Universidade Nove de Julho
São Paulo - SP

Marcos Rogério Mazieri

Universidade Nove de Julho
São Paulo - SP

RESUMO: Nós propomos, por meio desse trabalho, investigar uma produtora de eventos musicais para poder oferecer algumas proposições sobre como a orientação empreendedora pode influenciar os fatores críticos de sucesso de organizações que atuam em comunidades carentes brasileiras. Para atingir esse resultado, entrevistamos a proprietária de uma produtora musical, dois funcionários, um prestador de serviços e um artista que atua exclusivamente por essa produtora. Confrontamos as respostas com as teorias sobre orientação empreendedora e os fatores críticos de sucesso para explicar os resultados positivos obtidos pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Fatores Críticos de Sucesso, Produtora Musical.

ABSTRACT: We propose, through this work, to investigate a producer of musical events in order to offer some propositions about how the entrepreneurial orientation can influence the

critical success factors of organizations that work in poor Brazilian communities. To achieve this result, we interviewed the owner of a music producer, two employees, one service provider and one of the artist who works exclusively for this producer. We confront the answers with the theories about entrepreneurship orientation and the critical success factors to explain the positive results obtained by the company.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Critical Success Factors, Music Producer.

1 | INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora (OE) teve origem para complementar a teoria sobre empreendedorismo. Sua característica principal era explicar o comportamento empreendedor no nível da organização, ou seja, como uma empresa poderia ultrapassar a característica de um indivíduo empreendedor para se tornar uma organização empreendedora. Essa premissa pode ser verificada em vários setores da indústria ao longo do século 20, incluindo o setor artístico. Nesse período, a indústria fonográfica foi amplamente empreendedora, criando uma grande estrutura internacional de produção, distribuição, promoção e consumo de música gravada. Vieira et al. (2012) explica que as gravadoras multinacionais começaram a

dominar o mercado fonográfico brasileiro no já início do século 20 e esse comportamento acabou definindo os rumos de sua indústria musical e sua cultura, privilegiando técnicas específicas de produção e modelos de negócios internacionais. Essa prática começou a privilegiar determinados artistas e gêneros musicais em detrimento de outros, gerando um problema cultural para o país (VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012).

Nesta indústria dominada pelas empresas internacionais, Marchi et al. (2011) identificou uma marginalização de muitos músicos, principalmente aqueles que estavam longe dos grandes centros ou em comunidades carentes. Esse cenário de exclusão, aliado ao surgimento da possibilidade de haver troca de arquivos musicais a baixo custo ou até mesmo gratuitamente entre as pessoas, gerou uma crise na indústria fonográfica como um todo. Vieira et al. (2012) aponta que nesse momento emergiu um novo modelo de agência artística, caracterizado como uma resposta independente ao controle exercido pelas grandes gravadoras. Esse mediador passou a oferecer conteúdos produzidos por músicos locais, diretamente a seu público final (MARCHI; ALBORNOZ; HERSCHMANN, 2011). Não houve tempo para uma reação das gravadoras, pois seu modelo de negócios era caracterizado por ser pouco ágil e incapaz de incorporar rapidamente as dinâmicas do universo empresarial (LEMOS et al., 2008). Como consequência desse fenômeno, na década de 1990 o modelo de agência usado pelos artistas de “tecnobrega” do Pará conseguiu se impor ao antigo modelo de agenciamento musical (LEMOS et al., 2008) levando esse setor a uma profunda mudança em suas bases. Assim, muitos novos artistas e organizações acabaram ganhando um certo poder, além de passarem a ocupar um espaço que antes era impossível Vieira *et al.* (2012).

A nossa proposta de estudo foi verificar como a orientação empreendedora de uma agência musical pode funcionar como fator crítico de sucesso dentro de um ambiente de profunda mutação em seu modelo de negócio. Para direcionar esse trabalho, desenvolvemos a seguinte pergunta de pesquisa: Como os fatores críticos de sucesso se relacionam com a orientação empreendedora de uma agência artística? Dessa forma, procuramos humildemente agregar um pouco de conhecimento acadêmico a teoria de orientação empreendedora em ambientes pobres e recheados de incertezas.

Para chegar nesse objetivo, fizemos um estudo de caso com uma agência que se criou dentro desse ambiente de mudança organizacional. A proprietária e seus funcionários diretos foram entrevistados com um questionário semiestruturado. Suas respostas foram trianguladas como orienta Yin (1990) para se obter a percepção de todos os envolvidos diretamente com o sucesso da agência em questão.

Como resultados principais, observamos que as características empreendedoras da proprietária se refletiram em sua equipe, se estendendo até aos artistas agenciados. A agência adquiriu um comportamento empreendedor e isso é mencionado como seu maior fator de sucesso. Algumas questões sobre o modo de liderança, as decisões estratégicas tomadas pela agência e a capacidade diferenciada do líder também foram

declaradas com os fatores críticos de sucesso da empresa.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará a orientação empreendedora e os fatores críticos de sucesso, por serem teorias que se fazem pertinentes a proposição estudada pelo artigo, buscando uma sustentação empírica para seu embasamento teórico. Será apresentado as principais premissas referentes aos dois temas. Essas premissas serviram como base para formular as perguntas feitas a equipe que trabalha na agência estudada e modelar o formato de condução teórica da pesquisa.

2.1 A orientação empreendedora

Um empreendedor é por natureza um indivíduo que imagina, desenvolve e realiza suas visões de negócio (FILION, 1999). Seu foco aos tramites estratégicos funcionam como um guia para a tomada de decisão, de modo proativo, obtendo a posição declarada de assumir riscos e buscando formas de inovar seu modelo de negócio (MILLER, 1983). É axiomático afirmar que a organização liderada por um indivíduo caracterizado como um empreendedor tende a herdar o comportamento de seu líder. No momento em que esse comportamento empreendedor se reflete no modo como a empresa atua, caracteriza-se então a orientação empreendedora OE (COVIN; LUMPKIN, 2011).

Os estudos sobre OE se referem aos tramites estratégicos que guiam as organizações na tomada de decisões. Para a análise da existência da orientação empreendedora, Covin e Slevin (1991) orienta que a postura empreendedora de uma empresa é aquela que incorpora um padrão comportamental em todos os seus níveis hierárquicos, transformando uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais. Estas práticas são descritas por Miller (1983), como inovatividade, assunção de riscos e pro-atividade, se diferenciando do empreendedorismo, que começa a ser entendido como novos negócios estabelecidos pelo indivíduo caracterizado como empreendedor.

Os benefícios da intensificação da orientação empreendedora numa organização para Covin e Slevin (1991) podem ser um crescimento da empresa, tendo impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro. Essa organização está mais propensa a descobrir novas oportunidades no mercado, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, estimulando a inovação (Covin e Slevin, 1991). Miller (1983) entende essas características como uma das vantagens competitivas frente ao concorrente que não inova, pois este passará a ser altamente adverso a riscos, pois apenas imitará as mudanças do mercado competidor.

Alguns autores propõe uma relativa mensuração da OE. Para Martens, Freitas & Boissein (2011) a OE se apresenta como maior quando a empresa é possui uma

propensão a agir de forma autônoma, possuindo voluntariedade para inovar, correr riscos e tender a ser agressivo diante dos competidores. Sua OE é definida com menor grau de existência quando não houver proatividade frente às oportunidades de mercado, buscando melhor desempenho diante do mercado local (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011).

Os pesquisadores da OE possuem um especial interesse em descobrir como a orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (MILLER, 1983). A obtenção do sucesso dessas oportunidades pode ser entendida como os fatores críticos de sucesso (FCS) da organização estudada. Os FCS possuem ampla ligação com a sobrevivência dos empreendedores voltados aos pequenos negócios, pois muitos desses empreendedores não possuem um alto grau de formação administrativa (Escobar *et al.*, 2012). Yusuf (1995) já relatava que fatores como um bom gerenciamento, por meio da habilidade intrínseca de construir bons planos de negócio e a habilidade de desenvolver promoções para o mercado, são fatores críticos de sucesso que podem sustentar e desenvolver esses empreendedores. Esse fator o destacaria dos demais empresários, corroborando Escobar *et al.* (2012) que propõe que a orientação empreendedora pode ser um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso por ser um possível gerador de vantagem competitiva da organização.

A OE tem sido associada com o empreendedorismo em nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996). A compreensão da OE envolve a forma de se empreender e o jeito que o empreendedorismo se desenvolve na organização (Lumpkin & Dess, 1996). Esse comportamento da empresa pode se relacionar com um resultado positivo frente aos critérios de inovação de serviços, resultando em um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso desta organização (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012), dando embasamento teórico ao objetivo deste artigo. Finalmente, Filion (1999) alerta que para haver uma melhor compreensão do fenômeno da OE é necessário ultrapassar a pesquisa para além de seu fundador, pesquisando sua equipe e pessoas que interajam com a organização de forma contínua.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os FCS são descritos por Cheng & Shiu (2008) como o modo de se identificar as situações que podem levar a reduzir o tempo do processo de desenvolvimento do serviço. Essa redução de tempo pode impactar nos custos de aplicação do serviço e melhorar sua customização, gerando uma vantagem em relação aos seus concorrentes (ALLEN *et al.* 2002). Os FCS são o ponto chave que define o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização (LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Para Cheng & Shiu (2008) os FCS precisam ser encontrados por meio de um estudo sobre os objetivos diretos e indiretos da organização. Os autores propõem que esses objetivos tem a função de proporcionar as condições fundamentais a serem

cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso em seu mercado. Allen *et al.* (2002) nos alerta que o mercado define os próprios fatores críticos de sucesso, corroborando o pensamento de Yusuf (1995) que aponta os FCS dependem do ambiente ao qual a organização está inserida. Esse ambiente não é de fácil controle, pois ele é formado pelas condições de apoio governamental, pela cultura local e a capacidade pessoal do empreendedor de planejar e executar as ações em favor da sua empresa.

Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão de uma forma que possa ser notada pelas empresas e pelos consumidores deste serviço, estimulando a coordenação integrada dos diversos setores da organização, bem como a aliança com suas redes externas (CHENG; SHIU, 2008).

Kahn *et al.* (2006) defende que esta discriminação de práticas adotadas pela empresa, como sua estratégia, tática operacional, métodos, ferramentas, técnicas e elementos culturais e motivacionais, quando bem executadas, contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso no lançamento de novos serviços. Esse ponto corrobora Allen *et al.* (2006) que nos aponta três critérios genéricos que os fatores críticos de sucesso de qualquer indústria devem satisfazer, sendo eles a aplicabilidade a todos os concorrentes, a relevância decisiva do fator e a possibilidade de controle pelas empresas que julgam possuir tais fatores como os responsáveis pelo seu sucesso. A decisão do tempo certo de introdução do serviço no mercado em relação aos concorrentes e o estudo das características deste mercado também caracterizam os FCS (ALLEN *et al.* 2006). Quanto menos agressiva for a resposta do mercado para a organização que adota a prática específica, melhor será para esta empresa (CHENG; SHIU, 2008).

Cooper & Kleinschmid (2008) observam que muitas vezes pode ser demonstrada uma linha tênue de distinção entre os fatores de viabilidade comercial e tecnológica. Porém se torna útil manter tal distinção, pois muitas pesquisas sobre os fatores críticos de sucesso são relevantes para as empresas, mas os empreendedores continuam a cometer os mesmos erros em sua concepção de estratégias. Os empreendedores tendem a criar os serviços sem avaliar os itens de sucesso do meio ambiente (levando a disputar mercado em um ambiente com pouco ou nenhum controle), como por exemplo, as características da situação competitiva atual da indústria ao qual a organização está submetida (COOPER & KLEINSCHMID, 2008).

A pesquisa precisa levar em consideração a habilidade que a organização possui para explorar as suas competências internas para esclarecer como acontece os FCS (LEIDECKER; BRUNO, 1984). Esses fatores são extremamente úteis para serem considerados no momento de se selecionar e priorizar um projeto de produção de um serviço e identifica-lo posteriormente como um fator crítico de sucesso gerado pela empresa (COOPER & KLEINSCHMID, 1995). A dificuldade de se identificar alguns FCS também deve ser considerada pelo pesquisador, pois muitos destes fatores

não podem ser encontrados nas práticas comuns da empresa (Allen et al., 2006). As culpas por tais fenômenos não virem à tona, podem estar distribuídas entre os pesquisadores, por focarem suas pesquisas nos problemas errados ou de importância secundária, por realizarem uma comunicação pobre durante as entrevistas ou por simplesmente não fazerem com que os fatores críticos fiquem mais visíveis aos olhos do leitor. Os proprietários-dirigentes que não expõem suas reais práticas por medos diversos, também podem prejudicar a análise dos dados e a demonstração correta dos reais fatores de sucesso da empresa pesquisada (COOPER; KLEINSCHMID, 1995)

2.3 O Roteiro Proposto

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na teoria da orientação empreendedora, entendida como a forma de se empreender em nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996), e na teoria dos fatores críticos de sucesso, descritos por Cheng & Shiu (2008) como os fatores que geram uma vantagem em relação aos seus concorrentes, porém feito de forma aberta para buscar observar contradições e afirmações, como orienta Martins e Theóphilo (2009).

A composição do conteúdo das questões se formulou com o propósito de esclarecer algumas situações reais advindas das teorias abordadas nesse trabalho. A origem do plano de negócio, a integração deste conceito com os membros da equipe, o uso de criatividade para verificar a aderência da empresa aos conceitos da orientação empreendedora, são propostas por Lumpkin & Dess (1996). A imersão dos fatores críticos de sucesso da empresa foi provocada por meio da proposição de diferenciação da empresa, defendida por Cheng & Shiu (2008), e a compreensão do ambiente de atuação da empresa proposta por Yusuf (1995). A escolha desses termos se ligam as condições ao qual o empreendedor iniciou suas atividades e, ao mesmo tempo, verificam o comportamento do empreendedor, que vê na mudança de cenário uma oportunidade para a criação de um novo modelo de organização (LIMA, 2001).

As questões abordadas foram:

- a. Como é a formulação de planos e objetivos da agência?
- b. Como acontecem os processos coletivos da equipe de direção envolvendo um dirigente?
- c. Quais são os fatores que diferenciam esta agência de sua concorrência, gerando uma vantagem competitiva?
- d. Intuição e improvisação, em quais situações foram importantes?
- e. Quais são os pontos de originalidade dos atores estratégicos?
- f. Qual foi a mudança de cenário que foi preponderante para a criação da empresa?

3 | METODOLOGIA

Para instrumentalizar e viabilizar o alcance dos objetivos desta pesquisa desenvolvemos um estudo descritivo, de característica qualitativa e exploratória com a técnica de estudo de caso. O objetivo da opção pela pesquisa descritiva foi a capacidade desse método de descrever determinadas características da população e do fenômeno observado pelo rigor qualitativo (Gil, (1999). Dessa forma, atingi a descrição, a compreensão e a interpretação dos fatos, como orienta (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O uso do estudo de caso se justificou por ser uma técnica que possui o objetivo de analisar profundamente uma unidade social (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Usamos um processo formal e sistemático como orienta Yin (1990) para obter resultados que traduzam a realidade do objeto de estudo e descobrir respostas para os problemas que serão investigados de forma científica.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade, sendo que os respondentes foram a sócia-dirigente da empresa, duas secretárias administrativa, um artista agenciado e o proprietário de uma empresa fornecedora de equipamento de som e iluminação, que possui contrato com a agência estudada.

A coleta dos dados utilizou a metodologia de entrevista semiestruturada com cinco respondentes diretamente ligados ao objeto de análise, conforme orienta Yin (1990). As entrevistas foram realizadas no escritório da agência estudada, pois segundo Triviños (1987), o ambiente onde os indivíduos realizam suas ações interfere na compreensão de suas atividades. Para obter maior confiabilidade na análise dos resultados todas as entrevistas foram gravadas, pois Gil (2004) sugere a importância da gravação para a manutenção do depoimento na íntegra. As gravações respeitaram o sigilo dos dados do depoente, que não autorizou a publicação dos nomes reais devido a questões contratuais da agência estudada.

A primeira análise realizada foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1977) essa análise é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições do discurso ou de variáveis inferidas nas mensagens. Para fazer a análise de conteúdo, trabalhei com os materiais textuais escritos que foram construídos no processo de pesquisa, tais como as transcrições das entrevistas e os protocolos de minhas observações anotadas durante as entrevistas. O ponto de partida foram as mensagens declaradas, considerando as condições contextuais dos entrevistados (PUGLISI & FRANCO, 2005, pg. 13). Para esta etapa, transcrevi as entrevistas e obtive uma leitura flutuante do material, intercalando a escuta do material gravado com a leitura do material transcrito. A interpretação dos dados observou uma especial atenção nas versões contraditórias, nos silêncios, hesitações, bem como na retórica ou organização do discurso, montando uma sequência-padrão, com esclarecimento dos propósitos do trabalho como indica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009)

A próxima fase da análise se dedicou ao conteúdo do discurso. A função da

análise de conteúdo implica na escolha de categorias com classificação e agregação de valores (BARDIN, 1977). Esse autor propõe que as categorias são uma forma geral de conceito, podendo ser até uma forma de pensamento. As categorias são um reflexo da realidade, sendo sínteses, em determinado momento, do saber (YIN, 1990).

Por princípios éticos e em atenção à Resolução 196/96 do Ministério da Saúde que regulamenta e disciplina a pesquisa com seres humanos, foi solicitado que os participantes assinassem um termo de consentimento, livre e esclarecido, em que haja compromisso com o sigilo dos dados informados ao pesquisador (CONEP, 2011).

4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos por meio de análise de conteúdo que culminou em descrições numéricas de algumas características do corpo do texto, com considerável atenção aos tipos, qualidades e distinções ali presentes, antes que qualquer quantificação seja feita, como orienta Minayo (2003).

Para uma rápida compreensão sobre quem é e qual a função de cada respondente, foi estabelecido um quadro, com o propósito de relacionar o respondente com sua função na empresa, conforme descrito abaixo:

Função do respondente	Denominação para pesquisa
Sócia-proprietária. Fundadora e proprietária da agência.	R1
Administradora 1. Funcionária mais antiga da empresa.	R2
Administradora 2. Funcionária com oito anos de casa.	R3
Artista 1. Agenciado há seis anos pela empresa.	R4
Sócio-dirigente da empresa prestadora de serviços. Possui contrato há seis anos com a agência, sendo um deles com exclusividade.	R5

Quadro 1. Relação dos respondentes.

A análise dos dados procurou dar ênfase às questões ligadas aos fatores críticos de sucesso da agência que são percebidos pelos entrevistados e a existência de orientação empreendedora por parte da sócia-dirigente, de forma a entender como essas características poderiam relacionar-se, caso elas fossem confirmadas pelas entrevistas. Com isso, quatro categorias acabaram por ser geradas: o entendimento dos contratos, a forma da liderança, a percepção da criatividade e a visão de negócios.

A agência estudada possui muitas características pertinentes à teoria de orientação empreendedora. Estas características se relacionam, e algumas vezes até se confundem, com os fatores críticos de sucesso apresentados pelos respondentes da pesquisa, corroborando a afirmação de Escobar *et al.* (2012) que a orientação empreendedora pode ser um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso de uma organização.

O fator crítico de sucesso da agência estudada citado por todos os respondentes foi a habilidade da agência em formular contratos, onde R1 diz:

“O que explica o meu sucesso é a seriedade com que realizo cada contrato de nossos serviços e como ofereço os nossos artistas para o mercado, pois o contratante não terá problema nenhum com o artista ou com nossa agência, pois cuidamos até dos mínimos detalhes para que ele se preocupe apenas com o serviço dele” (R1).

A proatividade e inovação no meio artístico da agência não foi citada pelo R5, porém todos os outros respondentes enxergam a agência como uma empresa que inova em suas ações, buscando se diferenciar das outras empresas e assim obter vantagem competitiva. Alguns exemplos foram citados, como o lançamento de músicas antes dos outros artistas, mudança dos cenários dos shows, parcerias com músicos que são a “sensação atual” e a busca por uma antecipação sobre quais serão as tendências musicais do próximo verão (estação na qual, segundo a R1, vendem-se mais shows e DVD’s) foram citados pelos respondentes.

Sobre o processo de tomada de decisão sobre ingressar em novos mercados, todos os respondentes entenderam que há constante busca por atingir novos mercados, como o mercado internacional, além de renovar o público dos artistas para aumentar a busca dos contratantes. Somente o R5 não opinou sobre a dependência de estilo musical que domina a carteira de agenciados da empresa, (samba), como um limitador de ações para a tomada de decisão da empresa, porém a R1 afirma que não hesita em mudar tudo, com o objetivo de não permitir que a proposta da agência fique “chata”.

A formulação de planos e objetivos da agência representa única e exclusivamente o desejo da R1, já que somente ela respondeu esta questão, dizendo que tais objetivos precisam ser traçados com o artista. Por esse motivo, ela seleciona quem possui o seu perfil de trabalho, escolhendo artistas “profissionais, comprometidos e sonhadores”, R1 destaca que esta última característica é fundamental para que se desenvolvam os planos e objetivos da agência, pois “a criatividade do artista será aliada ao profissionalismo da agência para se destacarem no meio musical”.

A intuição e a improvisação foram destacadas por todos como uma capacidade intrínseca da agência, pois o mundo artístico demanda improvisação constante. Um exemplo disso é a característica da proprietária-dirigente em mudar tudo constantemente, desde pequenas interferências até intervenções mais importantes. Foi citado um caso em que um artista não tinha aptidão à dança, mas uma situação contratual particular exigia que ele dançasse num programa de televisão. A dirigente insistiu num trabalho específico em academia de dança, para estimular seus movimentos que eram limitados, permitindo que o contrato pudesse ser fechado.

As oportunidades foram apontadas pelos respondentes como rápidas e passageiras, porém constantes. Sobre este tema específico destacou-se a resposta do R5, que afirmou que já foi procurado por outras agências para saber o que seria

feito pela agência estudada, pois havia a percepção no mercado que a empresa sai na frente de todos. Um exemplo seria o pedido de importação de equipamentos nunca usados no Brasil para pirotecnia nos shows. Sobre esse ponto, R1 afirma veementemente que pode crescer sempre aproveitando as boas oportunidades de fechamento de contratos. Essa premissa independente dos recursos disponíveis no momento, segundo R1.

A originalidade dos atores estratégicos apresentou divergência nas respostas, pois R1 e R2 afirmaram que aquela advém do profissionalismo da agência, enquanto R5 atribuiu a originalidade à liderança autoritária exercida pela proprietária da agência. Essa afirmação de R5 corrobora a afirmação da própria R1, que afirmara ser uma líder autoritária. As percepções de R4 e R3, que atribuíram a originalidade à rigidez a qual todos os contratos são submetidos também contribuem para a racionalização apresentada por R1.

Os contratos foram entendidos por todos como uma forte mudança de paradigma no meio artístico, já que esse mercado foi citado pelos respondentes, como sendo um mercado informal. Segundo R1, R2 e R3 havia muitos problemas com o cumprimento das cláusulas estabelecidas pelos atores da relação comercial. R1, R4 e R5 disseram que todas as pessoas que não cumprem os contratos são processadas, sem exceção.

Sobre os fatores de sucesso nos negócios foram citados diversos itens. Neste trabalho serão relatados apenas os itens citados por dois ou mais respondentes. A característica de diferenciação no mercado pela confiabilidade e a rigidez dos contratos estabelecidos entre as partes, a seriedade e a confiabilidade da agência foram fatores citados por todos os respondentes de forma clara. Já os salários pagos em dia, a pontualidade nos shows e a permanência da mesma equipe administrativa por muitos anos na empresa foram observados por R2, R3, R4 e R5. R1, R2 e R3 destacaram a satisfação dos contratantes. Por fim, outros fatores foram citados de forma isolada: a relação amistosa entre a equipe de trabalho (R3 e R5); a satisfação de trabalhar com o que gostam (R1 e R4); a remuneração obtida acima da média; e a possibilidade de se estabelecerem novos contratos futuros com a mesma equipe.

5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O comportamento da empresa revelou-se uma extensão do comportamento de sua proprietária-dirigente, principalmente por se tratar de uma microempresa com apenas cinco funcionários, apoiando a estudo de Lumpkin & Dess (1996) de que a orientação empreendedora faz parte do processo do empreendedor, a forma de se empreender e o jeito que o empreendedorismo se desenvolve na organização.

Os fatores críticos de sucesso da agência estudada se apresentaram como a diferenciação que a agência musical possui em relação aos seus concorrentes. As

atividades descritas como únicas da empresa, são os fatores de inovação na prestação do serviço de agenciamento musical. Essa inovação as agências concorrentes ainda não conseguiram copiar. Esse fato sugere que a orientação empreendedora se relaciona diretamente com os fatores críticos de sucesso da agência estudada.

A estratégia da empresa demonstra-se pouco explícita, seja para a rede de relacionamentos profissionais, ou para a própria sócia-proprietária. Mesmo depois de alguns questionamentos específicos, as respostas da sócia-proprietária se confundiam com seus desejos futuros. Um exemplo disso foi sua resposta sobre uma possível filial da agência. A resposta alternou entre o desejo de uma aposentadoria em um lugar calmo e a necessidade de aumentar a sua atuação no mercado. Por fim isso ficou sem uma definição da respondente.

As observações dos respondentes apontaram uma postura de agressividade por parte da agência em relação ao mercado, principalmente em seu início, pois muitos contratos foram executados judicialmente. Com isso, criou-se uma reputação de agência séria, chamando a atenção de contratantes profissionais do mercado. Esse seria outro fator crítico de sucesso identificado. Esse plano de negócio teve origem devido formação da sócia-proprietária, que é advogada. A sua habilidade em desenvolver, conduzir, cumprir e executar os contratos gerou uma das vantagens competitivas obtidas pela agência estudada. Houve assim uma mudança de postura das agências perante a sua relação com seu mercado, pois, tanto os músicos agenciados, quanto os contratantes, foram processados pela agência quando quebraram seus contratos. Essa postura veio ao encontro da proposição de Yusuf (1995), pois esse autor havia sugerido que a capacidade de elaboração e efetivação de um bom plano de negócio seria um fator crítico de sucesso para o empreendedor.

A postura frente ao crescimento foi o ponto mais observado por todos os respondentes, pois todos os entrevistados relacionam-se com a agência há mais de cinco anos e, de certa forma, disseram fazer parte deste crescimento. Essa percepção dos entrevistados corroborou a proposição de que para uma empresa realmente possuir orientação empreendedora, esse comportamento deve fazer parte da mentalidade de seus colaboradores (LUMPKIN & DESS, 1996).

6 | CONCLUSÕES

A criação da empresa se deu através da visão de sua proprietária-dirigente de que muitas empresas possuíam problemas com artistas e contratantes devido a contratos mal formulados. A percepção que a proprietária da agência teve de que possuía uma alta capacitação em formular contratos, estimulou-a a preencher uma lacuna existente no mercado musical, adquirindo uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Esse fato me fez pensar de que a capacidade dinâmica da proprietária foi um importante fator crítico de sucesso. Há indícios de que de alguma forma a

capacidade dinâmica de um empreendedor crie uma OE baseada nessa capacidade e isso se relacione com os fatores críticos de sucesso de uma organização, porém não era o objetivo desse trabalho verificar esse constructo.

O cenário da agência estudada revelou-se aderente à teoria da OE, pois várias características gerenciais da agência corroboraram as características de uma empresa que possui OE. Como exemplos, verificou-se a predisposição da empresa em assumir riscos, a mudança de um paradigma típico do mercado musical por meio de execução plena das cláusulas contratuais, a busca de inovação e criatividade na prestação do serviço. Essas características conferiram diferenciação em relação aos concorrentes, que aderiram à essas inovações.

Apresentamos algumas proposições, formuladas a partir das categorias formadas pela análise do conteúdo das entrevistas:

- a. A orientação empreendedora relaciona-se diretamente com os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- b. A capacidade dinâmica do sócio-proprietário relaciona-se com os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- c. Uma equipe administrativa criativa, aliada a um artista criativo, influenciam positivamente os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- d. Um sócio-proprietário com a característica de líder autoritário empreendedor, influencia a sua equipe a ser empreendedora, gerando uma agência musical com orientação empreendedora;
- e. Uma agência musical com orientação empreendedora sem uma estratégia definida, relaciona-se positivamente com um maior desempenho econômico.

O estudo buscou oferecer contribuições para o meio acadêmico e para a prática gerencial. Em termos acadêmicos pudemos destacar como principal contribuição o oferecimento das proposições sobre a relação da teoria de orientação empreendedora com a teoria de fatores críticos de sucesso em uma agência musical. Essa proposta de relação pode fomentar o debate sobre empreendedorismo em nível organizacional, bem como motivar a busca por esse comportamento por quem se interessar em atuar no segmento de agenciamento artístico.

Sobre a contribuição para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para os gestores de agências artísticas levarem em consideração em uma eventual tomada de decisão.

A limitação deste trabalho se dá no fato de que apesar de termos entrevistado todos os colaboradores da empresa, mas não foi possível a realização de entrevistas com todos os artistas agenciados pela empresa. Isso poderia levar a novas conclusões sobre os fatores críticos de sucesso da empresa. Outra limitação foi analisarmos uma única agência no Estado de São Paulo.

Por fim, propomos uma agenda de estudos baseada em nossas conclusões:

- a. Testar quantitativamente as proposições oferecidas nesse trabalho;

- b. Relacionar a OE com a teoria de capacidades dinâmicas e os fatores críticos de sucesso das organizações;
- c. Relacionar a OE com mudanças culturais e organizacionais;
- d. Relacionar os fatores críticos de sucesso com intraempreendedorismo.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D.; KERN, T.; HAVENHAND, M. **ERP critical success factors: an exploration of the contextual factors in public sector institutions**. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2002. HICSS. **Anais...** In: PROCEEDINGS OF THE 35TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2002. HICSS. 2002

CHENG, C. C.-J.; SHIU, E. C. Critical success factors of new product development in Taiwan's electronics industry. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 2, p. 174–189, 28 mar. 2008.

CONEP, C. N. DE É. EM P. 196/96. Norma Operacional 01/2013, de 30 de setembro de 2013. . 10 nov. 2011.

COOPER, R.; KLEINSCHMID, E. J. Benchmarking new product performance:: Results of the best practices study. **European Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 1–17, fev. 1995.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 1 set. 2011.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Turismo - Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 269–286, 2 out. 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAHN, K. B.; BARCZAK, G.; MOSS, R. PERSPECTIVE: Establishing an NPD Best Practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 106–116, 2006.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, v. 17, n. 1, p. 23–32, 1 fev. 1984.

LE MOS, R. et al. **Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2653>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

LIMA, E. **A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro - A Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar**. In: TREINAMENTO PARA ATUALIZAÇÃO DA EQUIPE DO EMPRETEC. SEBRAE–Brasília, set. 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1 jan. 1996.

MARCHI, L. D.; ALBORNOZ, L. A.; HERSCHMANN, M. Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação do mercado digital de música. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 18, n. 1, 4 maio 2011.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J.-P. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: REVISITANDO CONCEITOS E APROXIMANDO COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, v. 4, n. 2, p. 112–126, 13 abr. 2011.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 7 jan. 1983.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. V. C.; BARROS, D. F. The phenomenon of enterprisation and the search for alternatives in the production, commercialization and distribution of music in Brazil as forms of resistance. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 333–355, jun. 2012.

YUSUF, A. Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 33, p. 2–68, 1995.

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

Maximilian Espuny

UTFPR- Universidade Tecnológica Federal do Paraná,
Av. Sete de Setembro, 3165, Rebouças- 80230-901-
Curitiba-PR, Brasil, mespuny@hotmail.com

Mauricio Bueno da Silva

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza, Av. Salmão, 570, Parque Residencial
Aquarius- 12246-260- São José dos Campos- SP,
Brasil, mauricio.silva120@etec.sp.gov.br

RESUMO: A proposta deste estudo é identificar a percepção da população de São José dos Campos, referente aos impactos da nova legislação trabalhista, recentemente aprovada no país. Analisou-se de maneira concomitante a opinião dos mesmos entrevistados em torno dos possíveis resultados às mobilizações voltadas ao estímulo da prática empreendedora. Através de um levantamento bibliográfico, pesquisou-se junto a KOTLER (2012), DORNELAS (2014), CARMO (2016) entre outros autores, buscando breves respostas sobre a fundamentação dos conceitos de empreendedorismo, pela nova dinâmica da atividade produtiva em contraposição ao emprego formal. Utilizou-se como método a pesquisa de campo exploratória, com a intenção de averiguar as correlações entre a prática empreendedora, as mudanças na legislação trabalhista e o otimismo das pessoas de que o empreendedorismo pode ajudar a

diminuir as consequências do desemprego. Concluiu-se que os entrevistados, de uma forma geral, têm uma perspectiva positiva em relação ao empreendedorismo, sem a mesma sorte para a implantação das novas legislações vinculadas à CLT.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, emprego, legislação trabalhista, opinião, perspectiva

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas- Administração.

INTRODUÇÃO

O trabalho, no sentido de ofício ou labor, não encontra a mesma guarida no emprego, que possibilitou o desenvolvimento econômico do país, no século passado, e contribuiu para transferir uma parte significativa da população rural brasileira aos centros urbanos.

Conforme cita Santos (2000, p. 22), a diminuição do emprego formal, principalmente ofertados pela indústria, ocorreu por conta do desenvolvimento tecnológico, servindo de prerrogativa à eficácia da iniciativa privada, aprimorando os métodos de produção a tal ponto de diminuir a necessidade da força de trabalho nas grandes organizações.

Diante deste contexto, o Estado, seguindo

a sua vocação de fomentar as atividades privadas, incentiva os seus cidadãos a adotarem ferramentas para o enfrentamento da realidade contemporânea, sendo um destes instrumentos o estímulo da atividade empreendedora.

A razão desta pesquisa foi identificar a percepção da população de São José dos Campos sobre as mudanças que ocorrerão devido à nova legislação trabalhista, e avaliar se os impactos da prática empreendedora poderão contribuir para a criação de vagas de empregos formais na região.

METODOLOGIA

Os desafios do empreendedorismo no Brasil são enormes. Muitas variáveis devem ser levadas em conta no momento de se optar por ser dono do próprio negócio. O contexto econômico e político, as leis e incentivos, bem como de onde virão os recursos são requisitos primordiais de estudo e avaliação por parte do empreendedor. Essa figura primordial para o desenvolvimento de qualquer sociedade economicamente estabelecida deve ser objeto de estudo em todo o tempo.

Segundo Carmo (2016, p. 6) “o jovem empreendedor brasileiro é autoconfiante, valoriza a independência profissional e não pensa em abrir mão da própria empresa pela estabilidade de um emprego com carteira assinada”. No Brasil é comum ver pessoas que abrem seu próprio negócio por falta de oportunidade de trabalhar em um emprego formal. Muitas vezes trabalham na informalidade, sem nenhum tipo de registro legal que possa trazer algum tipo de benefício para o empreendedor e, por consequência, para a sociedade através do recolhimento de impostos e contratação de funcionários.

Para Dornelas *apud* Shumpeter (2007) o “empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

O empreendedor precisa estar atento às mudanças que podem vir a acontecer no mercado em que seu empreendimento atua. Ter uma visão ampla sobre a área de atuação e sobre os principais concorrentes nesse mercado serve de parâmetros para a tomada de decisões do empreendedor.

É um erro desassociar o sucesso do empreendimento da busca por aprimoramento e conhecimento técnico por parte do empreendedor. Estudar sobre o negócio, novas formas de gestão e a busca por inovação são elementos primordiais para que o negócio se perpetue.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 31) destacam que o processo de empreender, “envolve mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa típica”. Funções básicas do processo de administração devem fazer parte do dia a dia do empreendedor. O aprimoramento do uso de ferramentas de gestão estratégica, aliado com o planejamento do negócio são de grande utilidade para a manutenção

e ampliação do negócio.

Para o empreendedor sempre é viável a observação do mercado com a intenção de aplicar uma nova ideia na criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço. Como destaca Dornelas (2007) “uma ideia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso”. Pode-se afirmar então que o sucesso dos negócios está intrinsicamente relacionado ao poder de observação e de aplicação de novas ideias por parte do empreendedor.

Analisou-se a Lei 13.467/17 que versa sobre as alterações ocorridas na Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T) com a intenção de avaliar os principais impactos na relação de emprego, percepção esta que pode aumentar a demanda pelas atividades empreendedoras, em função de elementos que propõe insegurança jurídica, nítida através da dispensa da contribuição da força de trabalho, privilegiando o lucro especulativo, conforme cita Comparato (2017, p. 66-67).

Entre o rol das mudanças apresentadas na nova lei, permite-se a diminuição nos intervalos de descanso (dentro da mesma jornada), flexibilização de jornada de trabalho, rescisão de contrato entre empregado e empregador sem a necessidade da homologação sindical, entre outros aspectos legais.

Os dados obtidos na Pesquisa Nacional de Amostragem de Domicílios (PNAD) e do Ministério do Trabalho e Emprego, fornecidos pela Câmara Federal dos Deputados, contribuiu para averiguar os índices da população jovem economicamente ativa, assim como o nível de emprego.

Percebe-se, pelas informações levantadas neste estudo, que os jovens brasileiros se encontram em uma condição de desemprego médio superior tanto nos âmbitos continentais, em comparação com os países em desenvolvimento e na comparação com os países de todo o mundo.

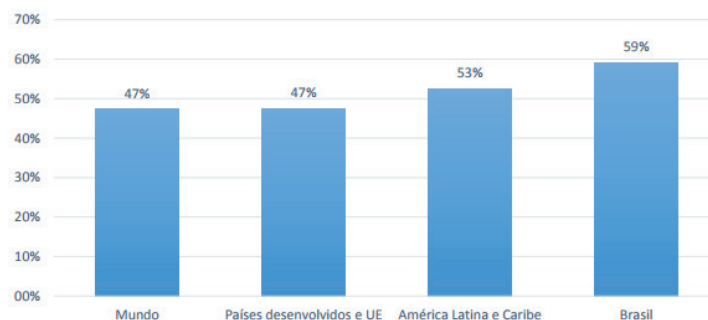


Figura 1- Brasil: Taxas de participação de jovens entre 15 e 24 anos, 2014

Fontes: OIT (2015)

Buscou-se, para contribuir com os elementos estruturais da pesquisa, o levantamento de informações voltadas ao mercado de trabalho do município de São José dos Campos, nos últimos cinco anos. Os dados levantados, foram condizentes com as informações de demissões e admissões propostas pelos indicadores fornecido

pele CAGED (sistema do Ministério do Trabalho e Emprego com a incumbência da guarda de dados cadastrais relacionados às admissões e demissões, tanto de maneira agregada quanto desagregada), entre os períodos de agosto de 2012 a julho de 2017.

Movimentação agregada	Município	%	MicroRegião	%	UF	%	Brasil
1) Admissões	400.794	52,52	763.148	1,49	26.854.556	0,45	89.138.888
2) Desligamentos	426.985	52,88	807.405	1,55	27.587.385	0,47	91.314.036
Nº Emp.Formais-1º Jan/2017	179.137	50,20	356.875	1,50	11.926.700	0,47	38.320.321
Total de Estabelecimentos	30.851	48,49	63.621	1,27	2.438.328	0,38	8.182.382
Varição Absoluta	- 26.191		- 44.257		- 732.829		- 2.175.148

Tabela 1- Variação absoluta de admissões e demissões em São José dos Campos de agosto de 2012 a julho de 2017

Fonte: Caged, Perfil Municípios (2017).

Conforme pode ser apurado pelas informações fornecidas pelo gráfico, nota-se composição do mercado de trabalho de São José dos Campos, obter 179.137 trabalhadores, com os indicativos consolidados em 1º de janeiro de 2017, concomitantes às esferas da região (356.875), do estado (11.926.700) e do país (38.320.321).

Item	SJC	Microrregião de SJC	Estado de SP	Brasil
Varição de admissão e demissão	-26.191	-44.257	-732.829	-2.175.148
Postos de trabalho (1º de janeiro de 2017)	179.137	356.875	11.926.700	38.320.321
Relação número da variação / postos de trabalho	-14,62%	-12,40%	-6,14%	-5,68%

Tabela 2- Relação entre a variação de admissão e demissão entre agosto de 2012 e julho de 2017 com o número postos de emprego em 1º de janeiro de 2017

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

Percebe-se, através da tabela acima, que o percentual de variação negativa de postos de trabalho, em relação ao total de postos que foram apurados no início de 2017 é maior na cidade de São José dos Campos do que em sua microrregião (1,18 vezes maior), no estado de São Paulo (2,38 vezes maior) e no Brasil (2,58 vezes maior). Isto é um indicativo que o impacto dos fechamentos de vagas no município é superior a todos os comparativos realizados.

Importante observar, neste construto, que em São José dos Campos há uma predominância na atividade industrial, comparada com a média estadual e nacional. Segundo as informações do IBGE, a participação da atividade industrial na cesta econômica do município é de 36,82%; enquanto em São Paulo é de 31,70% e no Brasil 29,27%.

Entre os dias 01 e 24 de agosto executou-se uma pesquisa descritiva-explicativa cujo objetivo científico do questionário foi levantar informações para verificar a

percepção do público de São José dos Campos em relação as mudanças ocorridas na legislação trabalhista e como a prática empreendedora pode contribuir para o desenvolvimento do emprego.

De acordo com Gil (2012, p.28) a pesquisas descritiva, objetiva apresentar as características de populações ou fenômenos específicos assim como estabelecer as relações entre as variáveis. Quanto a pesquisa explicativa prima a identificação dos fatores determinantes ou ainda contributivos para a ocorrência dos fenômenos. Enquanto a primeira busca uma nova visão sobre a problemática, a segunda é voltada a um método experimental.

Segundo Kotler (2012, p.103) “ um questionário consiste em um conjunto de perguntas que são feitas ao entrevistado. Ele é, de longe, o melhor instrumento para a coleta de dados primários”.

RESULTADOS

Foram obtidas um total de 110 respostas, compostas por 78 mulheres e 32 homens. A faixa etária que respondeu com maior percentual foi de 15 a 19 anos, totalizando 47,3%; e na sequência de 30 a 40 anos, com 28,2%. A região com o maior percentual de resposta foi na Zona Sul de São José dos Campos, com 43,6%; e em seguida a Zona Leste com 22,7%. Apresenta-se os gráficos resultantes da pesquisa, realizada junto à população.

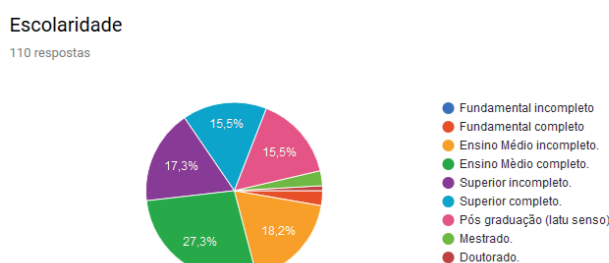


Figura 2- Escolaridade

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

A maior parte dos participantes da pesquisa estão cursando ou completaram o Ensino Médio, totalizando 45,5% da amostragem colhida. Entre os que estão cursando ou já cursaram o ensino superior totalizaram-se 32,8%. Os participantes com *latu sensu* e *stricto sensu* totalizaram 2,7 da amostra.

Você desenvolve uma atividade profissional de maneira formal (tem empresa aberta ou trabalha com registro em carteira)?

110 respostas

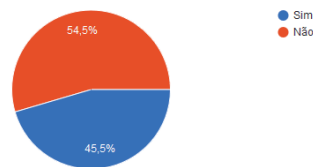


Figura 3- Você desenvolve alguma atividade profissional de maneira formal.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

A maior parte dos participantes (54,5%) encontram-se fora do mercado de trabalho formal.

Você acredita que exista um ambiente favorável ao empreendedorismo no Brasil, atualmente?

110 respostas

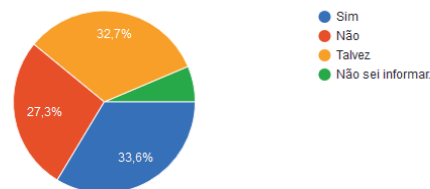


Figura 4- Você acredita que existe um ambiente favorável ao empreendedorismo no Brasil atualmente.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

A maior parte dos participantes (33,6%) acredita que há um ambiente favorável ao empreendedorismo embora com uma pequena margem de diferença dos que não acreditam (27,3%), levando em conta a falta de posicionamento das respostas “Talvez” com percentual muito próximo aos dois primeiros abordados (32,7%).

Você acredita que as mudanças ocorridas atualmente, na legislação trabalhista, pode prejudicar as relações de emprego ?

110 respostas

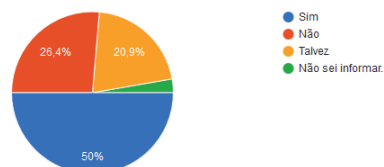


Figura 5- Você acredita que as mudanças ocorridas atualmente, na legislação trabalhista, podem prejudicar as relações de emprego.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

Por este gráfico mostra-se, de maneira contundente, a preocupação da população

com os prejuízos que poderão ser causados pela mudança na Legislação Trabalhista, levando em consideração que as respostas afirmativas (50%) foram praticamente o dobro das respostas negativas (26,4%).

Você acredita que as mudanças ocorridas atualmente, na legislação trabalhista, podem prejudicar o empregado ?

110 respostas

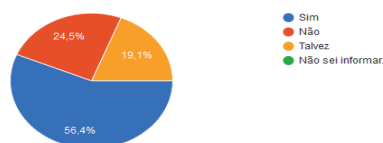


Figura 6- Você acredita que a atividade empreendedora pode ajudar a resolver o problema do desemprego na região de São Jose dos Campos?

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017)

Pode-se analisar que a população local é otimista sobre a prática empreendedora ser um ponto importante para solucionar o problema do desemprego na região.

DISCUSSÃO

Devido ao fato da atividade industrial ter uma importância significativa na subsistência da cidade, observa-se que uma das possibilidades do fechamento de vagas de trabalho, maior do que em outros lugares no país, além da redução da demanda impactada pela crise econômica, seja também pela mudança do paradigma produtivo, visando à redução dirigida da força de mão-de-obra, conforme cita Comparato (2015).

Considerando que o percentual de jovens (entre 15 e 19 anos) que respondeu a essa pesquisa, com correspondência de 47,3% dos entrevistados, verifica-se que uma das possibilidades pelas respostas mais pessimistas em relação ao mercado de trabalho formal, poderia ter sido confeccionada com base nas próprias experiências de falta de oportunidades dos respondentes da pesquisa.

A consideração acerca do ambiente voltado ao empreendedorismo é revestida por um ligeiro otimismo, constatando-se uma alternativa para diminuir os efeitos do desemprego na região.

Levando em consideração a mudança da composição da força de trabalho no país, estimulada pelos fatores citados no decorrer do artigo, reforçam as ideias de Carmo (2016), em que o jovem é autoconfiante e considera a trilha da atividade empreendedora com uma alternativa mais consistente, pelos entrevistados, do que a obtenção de renda pelos caminhos da contratação sob o vínculo da CLT.

CONCLUSÃO

Avalia-se que a percepção, por parte dos pesquisados, sobre o ambiente para

o empreendedorismo no Brasil é favorável, porém, com as mudanças ocorridas na Legislação Trabalhista instaura-se um clima de insegurança na população economicamente ativa, assim como nos ingressantes ao mercado de trabalho.

A percepção sobre o ambiente de empreendedorismo é mais otimista em relação ao ambiente permeado pelas legislações vigentes e com as suas alterações previstas, da CLT.

As possibilidades destas constatações terem tido estes moldes, podem ter sido por conta da amostragem dos jovens respondentes (que são os grupos de maior nível de desemprego, como um fruto da tendência de nosso país em relação aos demais), assim como, também, pelo fato da cidade estar sob a forte égide de fechamentos de empregos, bem mais acentuados do que o padrão comparativo pelo país afora.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Caged, Perfil do Município**. Disponível em: http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php. Acessado em 6 de ago. de 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Lei 13.467 de 13 de julho de 2017. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13467-13-julho-2017-785204-norma-pl.html>. Acessado em 6 de set. de 2017.

CARMO, Kátia. Empreendedores rejeitam emprego formal. **Revista Administrador Profissional**. São Paulo, S.P, nº 359, maio/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª Edição. Barueri, S.P: Manole, 2012.

COMPARATO, F. K. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5ª Edição. Rio de Janeiro- RJ. Editora LTC. 267 páginas.

FURTADO, A. **Desemprego entre jovens: situação do Brasil e lições da experiência internacional**. Estudo Técnico. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12418_desemprego-entre-jovens_adolfo-furtado. Acessado em 29 de ago. de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo, S.P: Atlas, 2012. 200 páginas.

HISRICH Robert D;PETERS Michael P; SHEPHERD Dean A. **Empreendedorismo**. 7ª Edição. Porto Alegre, R.S: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=354990&search=sao-paulo|sao-jose-dos-campos|info|graficos:-despesas-e-receitas-or%20mentos%20e-pib>. Acessado em 7 de set. de 2017.

KOTLHER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo, S.P: Pearsons, 2012. 750 páginas.

SANTOS, M. **Por outra Globalização**. 1ª Edição. São Paulo, S.P : Record, 2000. 150 Páginas.

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

Luiz Paulo da Silva Costa

Doutorando em Administração

COPPEAD/UFRJ – luizpaulo.costa@coppead.ufrj.br

RESUMO: Este trabalho visa identificar os aspectos inerentes ao fenômeno Risco Político e às estratégias de mitigação desse tipo de risco considerando as capacidades da empresa e do empreendedor com vistas ao alcance do sucesso no processo de investimentos diretos no exterior. Buscou-se um aprofundamento teórico enunciados por Hussein et al (2012), para a percepção de risco, Saras Sarasvathy (2008) para a Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) sobre a existência do fenômeno risco político, Howell (1994), Wafo (1998) quanto às variáveis e Giambona et al (2017) para as estratégias de mitigação desse fenômeno. O resultado quanto ao nexos entre a empresa, o ambiente de risco político, a tomada de decisão empreendedora e as estratégias para mitigá-los foi resumido num framework. Este modelo permitirá o reconhecimento de hipóteses para estudos quantitativos futuros e se reveste de originalidade pela baixa exploração do tema no Brasil. O estudo identificou, ainda, qual a estratégia mais se relacionava às manifestações de risco apontadas por Howell e Wafo, com

base em pesquisas publicadas em periódicos de referência a partir de 2010 e a relação da empresa e do empreendedor com o ambiente de internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Internacional. Risco Político. Estratégias de Mitigação.

ABSTRACT: This work aims to identify the inherent aspects of the Political Risk phenomenon and the mitigation strategies of this type of risk considering the capabilities of the company and the entrepreneur with a view to achieving success in the process of foreign direct investments. We sought a theoretical underpinning as outlined by Hussein et al (2012) for risk perception, Saras Sarasvathy (2008) for Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) on the existence of the political risk phenomenon, Howell (1994), Wafo (1998) regarding the variables and Giambona et al (2017) for the mitigation strategies of this phenomenon. The result of the nexus between the company, the political risk environment, the entrepreneurial decision making and the strategies to mitigate them was summarized in a framework. This model will allow the recognition of hypotheses for future quantitative studies and is originality due to the low exploration of the theme in Brazil. The study also identified which strategy was

most related to the manifestations of risk identified by Howell and Wafo, based on research published in reference periodicals from 2010 onwards, and the relationship between the company and the entrepreneur with the internationalization environment.

KEYWORDS: International Entrepreneurship. Political Risk. Mitigation Strategies

RESUMÉN: Este trabajo pretende identificar los aspectos inherentes al fenómeno Riesgo Político ya las estrategias de mitigación de ese tipo de riesgo considerando las capacidades de la empresa y del emprendedor con miras al logro del éxito en el proceso de inversiones directas en el exterior. Se buscó una profundización teórica enunciados por Hussein et al (2012), para la percepción de riesgo, Saras Sarasvathy (2008) para la Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) sobre la existencia del fenómeno riesgo político, Howell (1994)), Wafo (1998) en cuanto a las variables y Giambona et al (2017) para las estrategias de mitigación de ese fenómeno. El resultado en cuanto al nexo entre la empresa, el ambiente de riesgo político, la toma de decisión emprendedora y las estrategias para mitigarlos fue resumido en un marco. Este modelo permitirá el reconocimiento de hipótesis para estudios cuantitativos futuros y se reviste de originalidad por la baja explotación del tema en Brasil. El estudio identificó, además, cuál la estrategia más se refería a las manifestaciones de riesgo apuntadas por Howell y Wafo, con base en investigaciones publicadas en periódicos de referencia a partir de 2010 y la relación de la empresa y del emprendedor con el ambiente de internacionalización.

PALABRAS-CLAVE: Emprendedor Internacional. Riesgo Político. Estrategias de Mitigación.

1 | INTRODUÇÃO

A busca pelo sucesso em processos de internacionalização de empresas mobiliza empreendedores nesta difícil tarefa. Estratégias de internacionalização são apresentadas em vasta bibliografia, porém alguns fatores incidem no processo de forma a torná-lo difícil e arriscado. Neste contexto, este artigo coloca algumas condicionantes e questões ligadas ao Risco Político que deveriam ser consideradas numa empreitada internacional. Quais aspectos de risco político podem influenciar no sucesso do processo de internacionalização? Quais as estratégias de mitigação desse tipo de risco podem ser utilizadas para minimizar as perdas ou proporcionar o tão almejado sucesso? Qual a percepção de risco político do empreendedor para fazer investimentos no exterior?

Hymer (1960), no seu estudo sobre Investimentos Diretos no Exterior já apontava sobre o aparecimento de riscos e incertezas: “A dificuldade é que, quando o risco, a incerteza e as barreiras ao movimento são introduzidos, quase tudo pode acontecer. A necessidade de informação empírica extra para fazer previsões é muito grande e quase impossível de adquirir.” (HYMER, 1960, pág. 14).

Em estudo recente, Giambona et al (2017) apresentam novos argumentos para o enfrentamento ao fenômeno risco político. Colocam que modelos comportamentais preveem que não é apenas o nível de risco político que é importante, mas também a sensibilidade do gerente individual a esse risco que dita a resposta corporativa ao risco político.

A escolha do tema Risco Político prende-se ao fato de que a falta de reconhecimento do fenômeno poderá levar o empreendedor e a empresa a dispendem recursos não planejados de forma a impactar na sobrevivência do negócio no país de destino. Muitos passos podem ser planejados antecipadamente, mas a pouca expertise no novo ambiente internacional ou sobre o processo em si demandam tomadas de decisões. Com isso, propõe-se verificar como um empreendedor pode aplicar as estratégias de mitigação do risco político, considerando os aspectos de percepção de risco para a obtenção do sucesso no processo de internacionalização?

A importância da internacionalização diz respeito ao fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma planta em um mercado internacional, anteriormente atendido por exportações. Isto pode gerar ganhos de competitividade importantes para a matriz e levar ao crescimento da empresa no país de origem, bem como ao aumento das exportações para terceiros mercados.

A tomada de decisão em relação à internacionalização está diretamente relacionada ao perfil do empreendedor. Optar por buscar desafios em mercados estrangeiros mereceu estudos relacionados às teorias do poder de mercado de Hymer (1960/1976), do ciclo do produto de Vernon (1966), de internacionalização de Buckley e Casson (1976) e paradigma eclético de Dunning (1977 e 1988).

O ensaio está estruturado de forma a explorar os aspectos do risco político, das estratégias de mitigação e das conclusões necessárias ao entendimento do fenômeno. Constituir-se-á de uma abordagem bibliográfica para do tema risco político, das capacidades da empresa e do empresário de perceber o fenômeno, a identificação de variáveis de risco político que impactam no processo e suas possíveis estratégias de mitigação.

Assim, considerando a relevância do tema para a compreensão dos complexos processos que envolvem a tomada de decisão do empreendedor em seu processo de internacionalização, o artigo está estruturado de forma a explorar os aspectos do risco político, das capacidades da empresa e do empresário de perceber o fenômeno, a identificação de variáveis de risco político que impactam no processo e suas possíveis estratégias de mitigação.

A metodologia utilizada baseou-se na comparação de estudos sobre o fenômeno Risco Político desde Robock (1971), Lloyd (1974) e Kobrin (1978), considerados seminais de relevância, passando por Howell (1994) e Wafo (1998) em sua consolidação das manifestações de risco político, e as estratégias de mitigação de risco político, levantadas por Giambonna (2016). Um material bibliográfico adicional foi utilizado com vistas a observar como esse fenômeno vem sendo tratado empiricamente pela

literatura. Por fim, buscou-se dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas com empresas internacionalizadas com vistas à verificação do impacto do risco político e as possíveis estratégias de mitigação utilizadas ao longo do processo de internacionalização. Como resultado, constitui-se um framework analítico, com o objetivo de sumarizar os “achados” da pesquisa e, também, para fornecer subsídios para futuras pesquisas que tenham interesse em explorar essa temática que tem sido pouco tratada pela área de negócios internacionais.

Para consubstanciar a pesquisa com dados empíricos, foram selecionadas duas empresas brasileiras de pequeno porte internacionalizadas onde serão identificadas no estudo como Empresa Alfa e Empresa Beta. As entrevistas foram realizadas no ano de 2017 e as empresas ainda atuam nos respectivos mercados. A primeira dedica-se ao negócio de localização de software europeu o americano e o traduz (transforma) para os idiomas português e espanhol para o mercado brasileiro e latino americano. Foi criada no ano de 1998, conta com grande parte da sua mão de obra terceirizada nacional e internacionalmente e seu faturamento está em torno de 2 milhões de dólares/ano. A segunda dedica-se ao negócio do Monitoramento Meteorológico e Ambiental. Foi criada em 1932 e está no mercado de sensoriamento meteorológico, principalmente na área de aviação desde os anos 1990. Seu faturamento anual está na faixa de 22 milhões de reais/ano.

2 | EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Para melhor entender o fenômeno do empreendedorismo internacional questiona-se: “Por que internacionalizar?”

Empreendedorismo internacional é a descoberta, a promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - para além das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços (OVIATT e MCDOUGALL, 2005, p 540). Estudos revelam que o processo de internacionalização é baseado na acumulação de experiência por meio de “tentativa-erro”, no relacionamento com parceiros de negócios e no comprometimento de recursos humanos, técnicos e administrativos. A falta de conhecimento em relação ao mercado estrangeiro cria incertezas.

Segundo Andersson (2000, pág. 67), o empreendedor é definido como um indivíduo que realiza ações empreendedoras de acordo com a sua capacidade de ver novas combinações; sua vontade de agir e de desenvolver estas novas combinações; com a noção de que agir de acordo com a própria visão é mais importante do que cálculos racionais; com a capacidade de convencer os outros a investir em seus projetos empresariais no tempo adequado. Segundo ele, o ambiente muda ao longo do tempo, chamando a atenção para o fator tempo.

O conceito de empreendedor torna-se mais amplo. Inclui a introdução de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados, a conquista de novas

fontes de abastecimento e matérias-primas e a reorganização de uma indústria. Neste contexto, as redes pessoais são meios importantes para a obtenção de recursos.

Ainda, segundo Andersson (2000, pág. 68), a internacionalização é parte ou consequência da estratégia de uma empresa. Estratégia definida em um sentido amplo como uma ação empreendedora. A teoria do empreendedorismo é, portanto, utilizada para analisar o comportamento internacional da empresa.

Com isso, pode-se considerar um esquema de sequenciamento para a decisão de internacionalizar o negócio como atitude do empreendedor.



Fig. 1: Sequência de tomada de decisão para a internacionalização dos negócios da empresa

Fonte: Adaptado pelo autor

Com base na decisão de internacionalizar, o empreendedor define qual a melhor estratégia para aplicar seus recursos, conhecimento e experiência, em um mercado cujas características poderão proporcionar uma certa margem de sucesso, a partir daí a execução do processo propriamente dito, finalizando a tomada de decisão com a análise do impacto do fenômeno risco político do país de destino no negócio e a aplicação das possíveis estratégias para sua mitigação.

Para melhor entender os aspectos de internacionalização, considerou-se a diferenciação de Blomstermo, Sharma e Sallis (2006) para os modos de entrada em mercados estrangeiros. Conforme a literatura sobre internacionalização, existem cinco maneiras básicas para se expandir no mercado internacional. No quadro abaixo são apresentados cinco tipos de entradas em mercados internacionais (estratégias) com suas respectivas vantagens e desvantagens, segundo Bateman e Snell (1998):

Modos de Entrada	Definição
Exportação	Produção interna e venda no exterior por meio de representantes ou revendedores credenciados.
Licenciamento	Aquisição por empresários do país de destino de licença de fabricação ou produção (recebimento de royalties).
Franquias	Similar ao licenciamento, porém mais utilizado por empresas de serviços (direito de uso da marca).
Joint Venture	União com empresários/parceiros do país de destino para a divisão de custos e dos riscos do empreendimento.
Subsidiária Própria	Estabelecimento de uma empresa própria independente no exterior.

Fonte: Adaptado pelo autor

Existem diferenças de modos de entrada considerando a diferença entre a internacionalização de indústrias manufatureiras e de prestação de serviços. Este estudo baseou-se na apresentação da internacionalização de empresas, considerando que a necessidade de personalização do produto ao consumidor local, a interferência direta do empreendedor para adaptação da empresa às necessidades do mercado e a capacidade criativa deste mesmo empreendedor para adequar meios aos riscos para evitar perdas.

3 | RISCO POLÍTICO

Avila (2013) destaca a dificuldade de se fazer previsões acerca do cenário político de um país, cujos desequilíbrios podem levar a um aumento do risco. Entre os métodos para se medir o risco político inserem-se abordagens qualitativas, opiniões de especialistas, abordagens baseadas em cenários, métodos baseados em árvores de decisão e técnicas quantitativas.

O conceito de risco político, segundo Sottillotta (2015), está ligado a acontecimentos políticos de 1960. Nações recém-independentes, para superar a falta de capital do estado nascente, assumiram subsidiárias estrangeiras das multinacionais por meio de expropriação ou nacionalização, o que provocou estudos desse novo fenômeno que já não mais estava ligado aos investimentos em mercados de capitais. Ainda segundo Sottillotta (2015), outro argumento para aceitação do conceito de risco político foi devido ao aumento da teoria econômica coletiva (marxismo) no início do século XX, o que levou a maioria dos países industrializados e países menos desenvolvidos à nacionalização e controle político sobre as atividades das multinacionais.

Em síntese, pode-se adotar dois caminhos: medir o risco a partir da perspectiva específica de cada país ou a partir das potenciais adversidades que determinada empresa investidora pode enfrentar. Todavia, o pressuposto de que todas as firmas assumem o mesmo risco é uma simplificação da realidade (Günay, 2016; Stevens,

2015). Por exemplo, o risco de expropriação de ativos usualmente é diferente de acordo com a atividade exercida pela firma investidora, mostrando-se mais alto no caso de indústrias extrativas, serviços de utilidade pública e instituições financeiras, o que pode não ocorrer em pequenas e médias empresas.

3.1 Percepção e Gestão de Risco

Demong e Lu (2012) estabelecem que o risco pode ser descrito como a chance de algo acontecer apresentando impacto nos objetivos. Para eles, geralmente é considerado em termos de consequência (resultado) e probabilidade (probabilidade ou frequência). O gerenciamento de riscos pode ser definido como a cultura, processos e estruturas que são direcionados para a gestão eficaz de oportunidades potenciais e efeitos adversos.

Hussein et al (2012) considera que a tomada de decisão baseada em risco para cada projeto de investimento visa minimizar ou eliminar resultados indesejados para otimizar os benefícios do investimento.

O processo pelo qual o “Risco” é identificado, analisado e gerido em uma empresa é denominado “análise de risco”. Conforme mostrado na Figura 2, a análise de risco é um processo iterativo de etapas múltiplas que trata da primeira identificação dos riscos na associação de negócios, determinando o nível de sua ocorrência e o impacto no negócio. Hussein (2012), coloca que essas etapas de análise de risco são categorizadas em sub-etapas de identificação de risco, conhecimento do tipo de risco, avaliação do risco e gestão do risco.

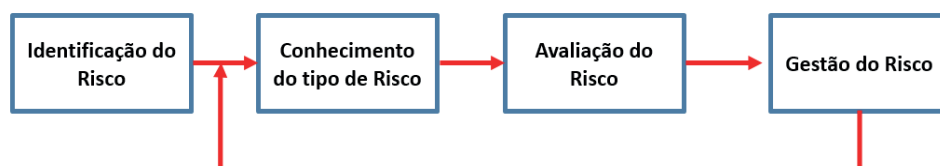


Fig. 2: Os diferentes estágios da Análise de Risco

Fonte: Hussain *et al* (2012, pág. 403).

A análise de risco precisa ser realizada cuidadosamente para garantir que problemas não detectados ou potenciais no horizonte como os fatores de risco e suas fontes têm a tendência a ser incerta. A incerteza dos fatores de risco levará a probabilidade e consequências para o resultado do processo de tomada de decisão. O risco pode ser diferente de outros eventos devido aos efeitos indesejáveis associados a ele, e sua capacidade de mudar o resultado da interação de forma negativa ou em direção indesejada.

Segundo Slovic et al (1982 pág. 89), fatores políticos, sociais, econômicos e psicológicos interagem no sentido de fazer com que gestores entendam como as pessoas pensam sobre o risco. Essa interação tem um papel importante nos estudos de atitudes que poderiam ser usadas para destacar as preocupações das pessoas e

prever suas reações aos perigos e sua gestão. O conhecimento psicométrico sobre o risco pode não garantir decisões sábias ou eficazes, mas a falta de tal conhecimento certamente aumenta a probabilidade de que decisões bem-intencionadas falharão em atingir seus objetivos.

3.2 Variáveis de Risco Político

Em Costa e Figueira (2017), Robock (1971) destaca que existe risco político em negócios internacionais quando descontinuidades difíceis de antecipar ocorrem e resultam de mudanças políticas afetando significativamente os lucros ou outros objetivos de um empreendimento em particular. Essa afirmação reforça o argumento de que o fenômeno risco político afeta de formas diferentes o investimento dependendo do tipo de negócio.

Comprovadamente, o fenômeno risco político se manifesta de diversas maneiras. Muitas tentativas foram feitas na literatura econômica para catalogar e classificar as várias fontes de risco político. Howell (1994) e Wafo (1998) descrevem 14 aspectos de manifestações do Risco Político em um país de destino para internacionalização (FDI), conforme o trabalho de Costa e Figueira (2017, pág. 87).

Com isso, no estudo de Costa e Figueira (2017) foram identificadas variáveis de risco político sugeridas para uma análise de quantificação em estudos futuros: variáveis políticas, variáveis socioculturais e variáveis econômicas.

a) Políticas: Expropriação ou nacionalização de bens e recursos; quebra de contratos por razões políticas; regulações sobre operações com base em critérios políticos; regras e exigências locais; controle do governo sobre preços para exploração de recursos naturais; incapacidade do governo de regular a economia e realizar reformas; falta de compromisso do governo com normas e acordos internacionais; restrições sobre os tipos de negócio que a empresa pode atuar.

b) Socioculturais: distância cultural com o mercado de destino; danos de contenda ou conflitos civis; ações contra funcionários da empresa (sequestro); nível organizacional fraco da sociedade de destino; corrupção; criminalidade; guerra civil; golpe de estado; atitudes hostis da sociedade em relação ao Investimento de Empresas Estrangeiras no país; atitude hostil contra estrangeiros (violência, intolerância, restrições sobre o trabalho, xenofobia);

c) Econômicas: inconvertibilidade de moeda ou limites para remessa de lucros para o país de origem; tributação discriminatória sobre produtos; perda de proteção de direitos autorais; altos impostos e incentivos fracos; exploração de setor da indústria/serviço concorrente à empresa estatal; regulação anti-monopólio; controle de preços sobre produtos estrangeiros.

Os governos têm interesse em melhorar a qualidade e a força de suas instituições jurídicas e políticas. O risco político está diretamente ligado ao interesse do país em manter ou reduzir as barreiras de entrada para influenciar a concorrência no mercado

interno.

Diante dessas abordagens do ambiente de negócios x risco político, as manifestações do fenômeno Risco Político pelos empresários, segundo Howell (1994) e Wafo (1998), têm impacto negativo na sobrevivência/lucratividade das empresas e quanto maior a experiência da empresa no mercado internacional, menor o impacto do risco político nos negócios.

4 | ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

Sarasvathy e Ventakaraman (2000) apresentam o campo da gestão estratégica como tendo a ver com “Métodos” usados para criar “valor”. Conforme Ansoff e McDonnell (1993, pág. 70), a estratégia deve ser vista como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Neste trabalho, considera-se estratégia como a capacidade do empreendedor (meios) de poder levar a empresa a um objetivo estabelecido (fins) em um determinado tempo. Ou seja, são planos de ação executados por empreendedores e funcionários, tentando chegar a um resultado de sucesso.

Para a identificação de estratégias de mitigação do risco político (meios para alcançar fins), a pesquisa buscou em Mortanges (1996, pág. 316) as estratégias de redução do risco. Conforme o autor, a melhor maneira de combater o risco político, no caso das empresas holandesas, seria por meio da política da boa vizinhança. Sugere a criação de joint ventures e outros procedimentos que foram apresentados ao longo da pesquisa.

Neste contexto, Iankova e Katz (2003, pág. 184) apresentam tipos distintos de estratégias de gerenciamento do risco político. São estratégias de baixo e alto envolvimento com stakeholders do país hospedeiro que podem reduzir os custos das perdas em relação aos eventos ligados ao risco político. A estratégia de alto envolvimento, citada por Iankova e Katz visa criar uma rede de atores locais, regionais e nacionais, incluindo os atores políticos, sociais e econômicos.

Já a mitigação do risco político, segundo Bekefi e Epstein (2006, pág. 39), quando esse tipo de risco efetivamente se materializa em um processo de internacionalização, considera a atuação sobre a operação depois que o risco se manifestou e qual foi seu impacto. Esses autores defendem o estabelecimento de cálculos sobre o valor da operação, o impacto do risco, os custos para a empresa de todos os programas de mitigação e as economias que a aplicação das estratégias renderia a longo prazo. Esses autores também consideram o risco político como um risco de caráter estratégico, que estariam relacionados com a escolha de estratégias para atingir os objetivos de uma organização em seu processo de consolidação no país hospedeiro.

Lloyd (1974) apresenta alguns aspectos de estratégia efetiva para minimizar os impactos do risco nas operações da empresa por influência política:

Conhecer o desenvolvimento político-econômico do país hospedeiro e os seus vizinhos ou parceiros; Compreender o papel do governo, os canais de oposição, e as normas para a estabilidade e um plano no âmbito político; Desenvolver habilidades em lidar com funcionários do governo; Identificar-se com as aspirações e objetivos locais, evitando a síndrome do nós/eles. Ao mesmo tempo, evitar o envolvimento partidário em questões políticas locais, mostrando que o investimento estrangeiro privado é uma ferramenta positiva para o desenvolvimento; Desenvolver fornecedores locais, clientes e funcionários aliados; Introduzir a participação local através de uma joint venture ou usando o mercado de ações local; Buscar a formação para todos os níveis de gestão com funcionários locais; Investir o máximo possível em Pesquisa e Desenvolvimento localmente; Compartilhar os riscos através da participação de uma agência internacional; e considerar utilizar um seguro contra risco político.. Tradução do pesquisador (LLOYD, 1974, pág. 30).

Giambona et al (2017, pág. 10) considera os seguintes métodos para lidar com o risco político, dependendo da situação e do país de destino:

- Contratar agência de seguro contra o risco político;
- Evitar investimentos em determinados países;
- Diminuir o tamanho dos investimentos em países reconhecidamente arriscados;
- Intensificar o uso de parcerias ou associações;
- Intensificar a pesquisa sobre os países e ambientes de negócios no estrangeiro antes de novos investimentos;
- Intensificar o uso de analistas de risco político contratados;
- Intensificar o uso de pessoal de segurança nas localidades onde haja o risco à segurança individual de empregados (sequestros);
- Diversificar os investimentos ao longo da quantidade ou tipos de indústrias;
- Diversificar os investimentos em outros países;
- Baixar o perfil de investimentos da empresa em regiões de risco;
- Melhorar as relações públicas em regiões de risco investindo paralelamente em projetos sociais.

Em alguns casos, como os citados por Fernandes et al (2012), Empresas Multinacionais buscaram o apoio dos governos dos seus países de origem para pressionar os governos dos países hospedeiros a proteger os interesses comerciais destas empresas. Este exemplo poderá ser explorado em estudos futuros no sentido de verificar como duas concorrentes, utilizando-se de estratégias e recursos políticos, transformaram uma disputa entre empresas em uma questão entre países, o que aumentou muito suas chances de sucesso.

Com base nos métodos ou estratégias apresentadas por Giambona et al (2107), o estudo estabeleceu comparação entre estas estratégias e as “Manifestações do Risco Político no País Hospedeiro” segundo Howell (1994) e Wafo (1998), descritos na tabela 2.

Um resumo dos tipos de manifestações foi apresentado considerando a ampla discussão que podem suscitar.

Quadro 2 - Correlacionamento de variáveis com as estratégias.

Variáveis	Estratégias de Mitigação	Observações da Pesquisa
Políticas	Uso de Parceiros / Consórcios.	Em meio a riscos ligados ao poder político, as estratégias de intimidação do poder público por meio de outros atores internacionais e a melhoria da network com parceiros internos atenuaria perdas de investimentos.
	Contratar Empresa de Seguro de Risco Político.	
	Melhorar as Relações Públicas em países de risco (network).	
	Forjar alianças com poderosos atores internacionais para dissuadir os governos anfitriões da intervenção.	
Econômicas	Uso de Parceiros / Consórcios.	Em meio a riscos ligados a fatores da economia no país de destino, a diversificação dos investimentos proporcionaria um menor risco de perdas.
	Diversificar investimento em outros Países.	
	Diversificar os investimentos.	
	Aumentar Pessoal de Segurança.	
Socioculturais	Contratar Empresa de Seguro de Risco Político.	Em meio a riscos ligados a fatores socioculturais do país de destino, a melhoria das relações públicas por meio de investimentos em projetos sociais na localidade onde se realiza o investimento proporciona uma <u>diminuição do risco.</u>
	Melhorar as Relações Públicas em países de risco (network).	

Fonte: Adaptado pelo autor

Nos estudos de Giambona et al (2017) verificou-se que as empresas com executivos avessos ao risco têm maior probabilidade de evitar investimentos em países politicamente arriscados. A percepção subjetiva dos executivos sobre o risco político afeta a forma como as empresas gerenciam o risco político.

Giambona et al (2017) apontam métodos possíveis a serem utilizados por empresários para lidar com risco político onde este pesquisador considerou-as como possíveis estratégias de mitigação desse tipo de risco. Com base nessas estratégias foram verificados ao longo dos artigos a partir de 2010 como os setores industriais e de serviços envolvidos em situação de risco político mitigaram esses eventos.

Estudos científicos sobre o fenômeno risco político são dispersos e somente por meio de uma extensa busca entre os periódicos mais significativos no mundo acadêmico pôde identificar de forma sucinta quais as estratégias para mitigar risco político em Investimentos Diretos no Exterior.

Foi identificado que não existe um padrão a ser adotado para o uso de tal ou qual estratégia em relação a uma situação específica.

Diante dessa perspectiva, um “gap” demonstrado por um “framework conceitual” do fenômeno Risco Político no processo de internacionalização de empresas. Busca-se delinear os aspectos do ambiente da empresa e do empreendedor (quem sou?), por meio da identificação de variáveis analisando estudos de autores clássicos de internacionalização de empresas (Johanson e Vahlne 1977, Mcdougall 2000, Blomestermo, 1983), do risco político como impactante no processo (Mortanges 1996 e Sottillotta, 2013) e quanto à obtenção do conhecimento do mercado e identificação de oportunidades aproveitando a etapa das Capacidades Dinâmicas obtidas pela empresa, da Teoria de Upsalla revisitada (Johanson e Vahlne 2014, pág.170), conforme a figura 3.

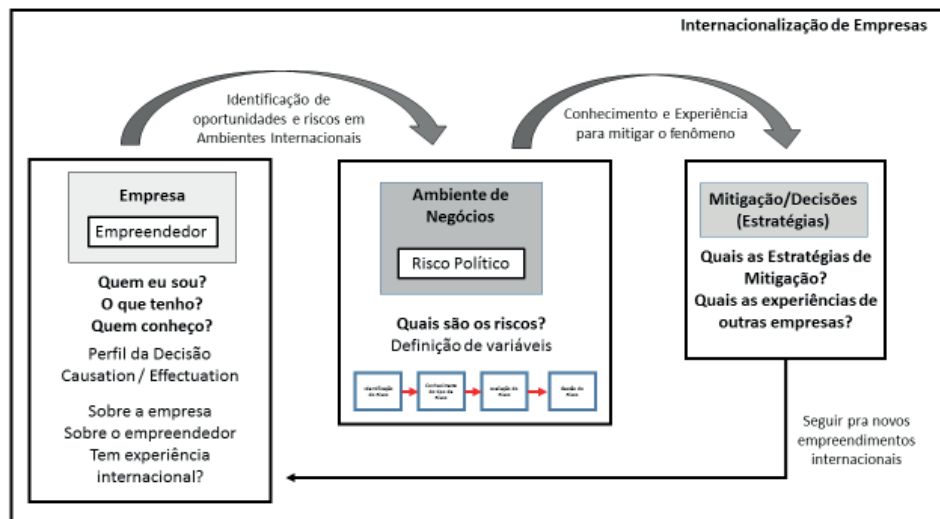


Fig. 3: Framework de pesquisa de Estratégias de Mitigação do Risco Político em ambiente internacional. Fonte: Adaptado pelo autor.

Para os propósitos da discussão atual, o ponto-chave a respeito dessas abordagens para gerenciar riscos é que elas também dão uma visão do empreendedorismo como reconhecimento de oportunidade.

Estratégias de monitoramento emergem dentro de uma visão particular de risco que pressupõe o conhecimento de possíveis propriedades e alguma capacidade de estimar suas probabilidades e efeitos. Os problemas identificados são problemas do ponto de vista do empreendedorismo como reconhecimento de oportunidade. O risco surge da incapacidade de prever futuros estados ambientais. A ação fundamental do empreendedor é valorizar as oportunidades de investimento. Isto é feito por meio de avaliação prospectiva baseada em uma lógica de exploração de oportunidade.

Empreendedorismo como um processo de descoberta envolve aventurar-se no desconhecido. A perspectiva de descobrir uma oportunidade pressupõe que o mercado a ser explorado existe, mas ainda é inexplorado - pelo menos para o empreendedor empreendendo a busca. Outro pressuposto do empreendedorismo, estabelecido por Miller (2007), coloca que a oportunidade existe independentemente do empreendedor. Diante de uma imagem incompleta de uma oportunidade - em termos de oferta e / ou demanda - o empreendedor procura descobrir o que existe para viabilizar um novo empreendimento. O processo de descoberta tem aspectos pessoais (por exemplo, habilidades, julgamento e criatividade), mesmo quando os resultados a serem descobertos existem independentemente do empreendedor.

Processos de descoberta de oportunidade e criação de oportunidade requerem ação por parte do empreendedor, não apenas tomada de decisão, que inclui reflexão crítica sobre valores e preferências aprendidas. Com isso, o primeiro aspecto do framework abrange as capacidades da empresa e do empreendedor para reconhecer suas capacidades, experiências, suas redes e identificar oportunidades de novos negócios.

Da mesma forma, a identificação de risco pode estar vinculada aos mesmos aspectos, no sentido de ser a outra face de uma mesma moeda. Oportunidade leva a ações que envolve riscos. Essas ações podem estar calcadas em estratégias relacionadas às condições do ambiente de negócios (país de destino).

Neste contexto, o relacionamento entre as manifestações de risco político e as estratégias de mitigação foram estabelecidas considerando o intenso levantamento bibliográfico do fenômeno risco político com o ambiente de negócios internacionais.

Uma constatação da percepção de risco é que os empreendedores buscam controlar ou proteger seus negócios de contingências que afetam o desempenho da empresa. Dado o conhecimento ou a percepção de estimativas subjetivas de risco nos negócios, o empreendedor pode estabelecer, como exemplo, a estratégia de desenvolver contratos de sinistros por seguradoras que abordem a compensação para o risco político.

5 | EMPIRISMO NO RECONHECIMENTO DO RISCO POLÍTICO

O processo de internacionalização da empresa Alfa se deu por meio de realização de trabalhos de localização de software da Inglaterra no Brasil. O início desse processo de seu com base em um cliente único, fazendo tradução de software do inglês para o português. Tendo verificado uma certa limitação de mercado, a empresa passou a trabalhar realizando serviços de localização de softwares também em espanhol incluída a América Latina tendo, inclusive, tentado uma sociedade com uma empresa na Argentina.

Vc pega um software que foi desenvolvido num determinado idioma para uma determinada cultura e vc adapta aquele software para outro idioma de outra cultura. Então, a gente tem um negócio que a gente acabou se especializando em português no Brasil e em espanhol latino-americano... a primeira dificuldade é realmente a dificuldades... Se é uma empresa pequena, de pequeno porte. Quando você vai para um outro país como os Estados Unidos, você tem uma série de limitações para você instituir sua empresa lá. Então, são várias limitações da ordem... de ordem jurídica. E depois, limitações de ordem financeira. Tem uma outra questão que é da realidade cultural. A cultura, obviamente, em qualquer país que você vai é diferente. Então, você tem que ter uma capacidade de adaptação da cultura local. Entendimento da cultura local bastante grande, porque são modos de fazer negócios, são muito diferentes. Eu acho que pros Estados Unidos, a gente tem um conhecimento bastante grande, foi mais fácil do que até para a Alemanha.. (Empresa Alfa).

Já a empresa Beta, consolidou o seu processo de internacionalização após identificar-se como uma empresa pequena com uma estrutura mínima que tinha como negócio fazer a integração de estações meteorológicas e que necessitaria de participar de licitações internacionais, considerando que seus maiores clientes eram instituições governamentais no Brasil. Essa empresa apresenta um aspecto interessante de ser uma empresa brasileira que se internacionalizou no país vizinho (Uruguai) para participar

de licitações no Brasil. Identificou pelos idos dos anos 1990 que as grandes licitações brasileiras ligadas ao setor de meteorologia aeronáutica eram internacionais, devido ao motivo de que o governo não paga imposto de importação. Com isso, disputar uma licitação internacional por meio de uma empresa no exterior permitiria alcançar o sucesso e entrar no mercado brasileiro.

Se você for ver como é que as grandes corporações operam, qualquer grande corporação, imagina: cerveja, AMBEV. Petróleo, PETROBRAS. Todas tem escritório no Uruguai. Tu vai numa loja grande. Aí tu vê lá uma marca conhecida: aquele cara tem escritório no Uruguai. Então eu comecei a olhar esse troço, nas várias crises que a gente teve aqui no fim dos anos 80 e início dos anos 90... Essa estratégia ela existe em muitos países. Se o negócio é feito fora do país, então a tributação, por exemplo: o imposto de renda é 30%, então ele só tributa 2% da operação. Então tem uns macetes assim. E aí, na prática, teu imposto de renda fica reduzido a coisa de 2% ao ano. Então essa prática existe no Uruguai, na Holanda, na Irlanda, na Inglaterra. Existe em vários lugares do mundo. Então é uma prática.

Ao ser perguntada sobre a percepção da empresa sobre risco político no momento de decidir sobre a internacionalização, a Empresa Alfa informou que certamente o fenômeno havia impactado a sobrevivência no estrangeiro. Citou que, apesar da estabilidade política observada em países como os Estados Unidos e os da Europa, a questão do BREXIT poderia impactar de forma negativa nos negócios da empresa na Inglaterra. O desbalanceamento da moeda inglesa (Libra) em relação ao Euro poderia trazer consequências negativas para os negócios.

“Com certeza! Eu tenho um monte de exemplos. Eu diria o seguinte: nos Estados Unidos a gente tem uma estabilidade de regra do jogo muito grande. E, em tese, na Europa também. Mas, recentemente, nós estamos vendo aí a questão do BREXIT. Uma grande parte... hoje em dia essa empresa que... que nos contratava lá no começo, deixou de ser nosso cliente (SNT). Vou confirmar e te falo. Ela deixou de ser nossa cliente, mas nós ainda temos grandes clientes na Inglaterra. Com o BREXIT, isso... vão vir mudanças que vão, com certeza, afetar nossa atuação lá. Então, a nossa atuação na Europa Ocidental, que era praticamente conjunta, era igual para todo mundo vai ter que mudar. Então isso pode colocar em risco a nossa operação ali. Não acredito que vai mudar muito porque a Inglaterra, ela sempre manteve uma moeda única, foi Libra etc. e tal. Mas, tem o desbalanço da Libra, tem a diminuição de valor. Então, com isso afeta o nosso resultado, de alguma maneira tem esse risco.”

No caso da Empresa Beta, foi perguntado se reconhecia ou se lembrava de algum aspecto de risco político que impactara na sobrevivência do negócio ou na estabilidade dele no país de destino (Uruguai), ou então aqui no Brasil, como se fosse uma empresa uruguaia aqui no Brasil. A resposta foi a de que a interrupção, por parte dos governos, dos programas acertados pelos contratos internacionais, após encerrada a licitação impactaram de forma severa a sobrevivência da empresa. Em alguns casos, depois de adquiridos os insumos para a importação e os mesmos já embarcados no meio de transporte, o governo, de forma unilateral, suspendia o contrato.

“A interrupção dos programas, né? Isso, você vem, tipo... aquele projeto da INFRAERO ali, né? Você vem bem na execução!! Aquele, aquele projeto terminou impactando lá no Uruguai também. Eu tinha instrumentos já embarcados, em que o cara virou para mim, vamos suspender o contrato hoje. Dois anos!! Aquilo... há uma tendência no Brasil a se respeitar mais o estrangeiro do que o brasileiro. Esse negócio é muito forte e aí com... mesmo interrompido o projeto, a gente foi, tal... e aí conseguimos que eles reconhecessem o embarque e terminaram pagando aquilo com seis meses depois, mas pagaram lá no Uruguai. Mas eu vejo é isso. Essa intempestividade aqui no Brasil ééé... que a gente acha uma coisa natural ééé... esse negócio é realmente penoso.”

Considerando esses depoimentos, verificou-se que a experiência internacional tem impacto positivo na percepção do risco político, pois ambos os empresários conseguiram identificar as situações onde o fenômeno impactaria no seu negócio. Com base na decisão de internacionalizar, os empreendedores definiram uma estratégia para aplicar seus recursos, conhecimento e experiência, escolheram um mercado cujas características proporcionaram uma certa margem de sucesso no início do processo. A partir daí, buscaram identificar e partir para a análise do impacto do fenômeno risco político do país de destino no negócio e a aplicação das possíveis estratégias para sua mitigação.

A Empresa Alfa identificou os riscos associados à sua internacionalização e gerenciou de forma a obter vantagens e evitar perdas:

“a gente achou melhor fazer uma parceria... montar uma parceria com eles lá, usamos os serviços permanentemente. No caso da Argentina, nós não fizemos nosso investimento na Argentina por medo das regras mudarem. fazer um contrato de parceria com essa empresa local que faria os serviços para a gente e continuar montando parcerias com eles e eles trabalham para a gente localmente. Ser simplesmente parceiro comercial... Nós temos que ter auditoria internacional, para mostrar que tudo que a gente faz é legal, correto, não tem nenhum envolvimento com corrupção, não tem nenhum envolvimento com evasão de divisa, a gente declara tudo. ... a gente tem que contratar uma pessoa local lá, que na verdade é uma brasileira, mas que mora na Alemanha há muito tempo e que fala alemão bem, para ser a nossa interlocutora junto a essa empresa. Porque? Para diminuir o nível de desconfiança que a empresa tem com fornecedores de fora da Europa e, em particular, com fornecedores da América do Sul.

No caso da Empresa Beta, variáveis econômicas do risco político a levaram a traçar estratégias para mitigá-lo:

“Então eu me internacionalizei para ficar igual aos estrangeiros. Porque o governo compra do estrangeiro sem pagar imposto, mas não compra do nacional sem pagar imposto. Olha, a Empresa Uruguai aqui é importante. E a Nacional... as duas Empresas... que às vezes a gente entra em consórcio. ...permitia consórcio. Aí eu fiz consórcio. Então tudo que era importado veio pela Empresa Uruguai. A Contratante importou, pagou os dela lá e tudo o que era serviço, a Contratante tá pagando para a Empresa aqui. Consórcio Nacional e Internacional.”

Percebe-se, nitidamente, que as empresas buscaram estabelecer uma análise de risco cuidadosa ao longo do processo, de forma a garantir que problemas não

detectados ou potenciais no horizonte impactassem de forma reduzida. A incerteza dos fatores de risco nos respectivos casos de internacionalização foi o principal fator de influência na probabilidade de insucesso e nas consequências para o resultado do processo de tomada de decisão. Foi identificado que o risco se apresentou de forma diferente para cada tipo de negócio. Seus efeitos indesejáveis e sua capacidade de mudar o resultado da interação de forma negativa ou em direção indesejada foram cruciais para o uso das estratégias de mitigação.

Diante do estabelecido por Giambona et al (2017, pág. 10) as empresas entrevistadas distinguiram os seguintes métodos para lidar com o risco político, dependendo da situação e do país de destino:

- A Empresa Alfa evitou investimentos na Argentina por considerar imprópria a situação legal naquele país;
- A Empresa Beta partiu para a diminuição do tamanho dos investimentos em países reconhecidamente arriscados, no caso o Brasil;
- A Empresa Alfa buscou intensificar o uso de parcerias ou associações na Europa e Argentina com vistas a buscar novos mercados;
- Ambas as empresas buscaram diversificar os investimentos em outros países (Estados Unidos, Alemanha e Argentina pela empresa Alfa e Uruguai pela empresa Beta);
- A empresa Alfa decidiu não investir em outros países da América Latina utilizando a estratégia de baixar o perfil de investimentos da empresa em regiões de risco

Destaca-se o depoimento da empresa Alfa em relação às estratégias utilizadas:

dois exemplos bons: um exemplo é a posição da Argentina. Nossa decisão foi não fazer Investimento Direto, em vez disso fazer um contrato de parceria com essa empresa local que faria os serviços para a gente e continuar montando parcerias com eles e eles trabalham para a gente localmente. A gente não quis assumir o risco país da Argentina. Simplesmente nós não entramos na Argentina com Investimento Direto. Ser simplesmente parceiro comercial. E o outro exemplo interessante foi a questão de um dos nossos clientes, sediada na Alemanha, que tem uma desconfiança bastante grande, tanto sob o ponto de vista dos executivos, quanto pelo ponto de vista legal de uma empresa grande sobre empresas que não sejam europeias e principalmente em relação ao Brasil e América Latina. Então, nós tivemos que... para essa empresa especificamente, nós temos que ter auditoria internacional, para mostrar que tudo que a gente faz é legal, correto, não tem nenhum envolvimento com corrupção, não tem nenhum envolvimento com evasão de divisa, a gente declara tudo etc. e tal. A gente tem que fazer essa auditoria. Para diminuir o nível de desconfiança que a empresa tem com fornecedores de fora da Europa e, em particular, com fornecedores da América do Sul.

Diferentemente da teoria verificada sobre as estratégias de mitigação do risco político enunciadas por Giambona et al (2017), a empresa Beta incorporou uma estratégia não identificada por estes pesquisadores. Essa estratégia de mitigação foi enunciada pelo Diretor-Presidente da Empresa Beta como: “Trabalhar com moeda

forte!”

Foi colocado durante a entrevista que as moedas da América Latina, inclusive a brasileira, “vão ao sabor dos ventos”, ou seja, não apresentam uma estabilidade. Com isso, busca evitar fazer negócio com moeda local

“É eu... eu tenho sempre operado com moeda forte. Essa é uma estratégia importante, ééé... porque essas moedas da América Latina, a nossa inclusive, vão ao sabor dos ventos. Então, eu acho que a única coisa que eu consigo lembrar assim é: nunca fazer negócio com moeda local. E, lá do Uruguai do Brasil, raramente em dólar, mais em euro. Eu acredito mais no euro.”

6 | CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito identificar os aspectos inerentes ao fenômeno Risco Político e às estratégias de mitigação desse tipo de risco considerando as capacidades da empresa e do empreendedor com vistas ao alcance do sucesso no processo de investimentos diretos no exterior.

Neste sentido, como contribuição, apresenta-se um modelo dinâmico capaz de subsidiar análises e pesquisas empíricas, além de trazer elementos para empreendedores em decisões futuras. O ensaio também permite a identificação clara dos principais aspectos que envolvem a problemática do risco político e quais as estratégias de mitigação podem ser utilizadas para minimizar as perdas ou proporcionar o tão almejado sucesso.

O reconhecimento do fenômeno antes ou durante o processo de internacionalização poderá levar o empreendedor e a empresa a não dispendere recursos, de forma a impactar na sobrevivência do negócio no país de destino.

Baseia-se, ainda, na correlação entre o risco político e o ambiente de negócios que, nas palavras de Drobnik (1984), seriam compostas pelas variáveis sociais, econômicas e políticas que podem alterar a relação de uma sociedade com empresas estrangeiras por meio de guerras, desapropriações, revoluções, etc.

As entrevistas com dois empresários brasileiros internacionalizados trouxeram uma base de conhecimentos empíricos que, comparada às teorias existentes, permite aos leitores interessados no processo de internacionalização mitigarem alguns erros e alcançarem mais rápido o sucesso nessa empreitada.

Dessa forma, buscou-se explorar a literatura através das ideias de Howell (1994), Wafo (1998) Sarasvathy (2001, 2005) e Giambona et al (2017) para capturar explicitamente a natureza multidimensional do empreendedorismo, dos fatores de risco político e da internacionalização de empresas. Este ensaio demonstra de forma geral como o empreendedor pode perceber o risco político e identificar quais as estratégias mais utilizadas para mitigar riscos políticos em processo de internacionalização do seu negócio, com vistas a alcançar o sucesso com o mínimo de perdas.

Diante de toda a pesquisa realizada, conclui-se com o comentário do

entrevistado da Empresa Alfa após ser-lhe dirigida a pergunta, como empreendedor internacionalizado, qual o aprendizado ele extraiu para passar para outras empresas que querem se internacionalizar. Qual seria o caminho para ir bem?

A resposta:

“Eu, eu, eu... acho que você fazer investimentos internacionais é sempre arriscado porque você tem exatamente essa condição de dificuldade: diferenças culturais, diferenças legislativas. Então tudo sempre é caro. Eu acho que o melhor caminho, se você for fazer, eu acho que a gente teve um caminho certo e muito bom. Primeiro: vê se você consegue um bom contrato naquele mercado. Palma... Se você consegue um bom contrato, comece a trabalhar bem, comece a trabalhar. Tenha um resultado, uma boa lucratividade com o cliente daquele mercado, porque aí você consegue, a partir disso, fazer um investimento necessário para você crescer e se manter naquele mercado. Acho que, para uma empresa pequena... Mas se você é uma empresa de pequeno porte, que você... que um cliente internacional pode desbalancear o seu negócio e até te levar à falência, você tem que ser muito conservador nesse ponto. Então, primeiro você arranja o cliente, assegura que você vai ter uma fonte de recursos pra você depois ter um investimento real no mercado.”

Este estudo abre espaço para pesquisas futuras sobre a quantificação da percepção do risco político por empreendedores internacionais com vistas a identificar qual a melhor estratégia para cada tipo de risco político ou podem ser aplicadas técnicas de estudo de caso se considerar uma empresa ou empreendedor especificamente.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, Svante. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 18 No. 3, 2011. pp. 627-643. Halmstad University, Halmstad, Sweden. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626001111155745>. Acessado em 7 de julho de 2016.

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração – Construindo Vantagem Competitiva*. Tradução: Celso A. Rimoli. Editora Atlas. São Paulo-SP. 1998.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, D. Deo; SALLIS, James. Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms. *International Marketing Review*. 23.2 (2006): 211-229. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330610660092>. Acessado em 2 de agosto de 2016.

COSTA, Luiz Paulo da Silva. FIGUEIRA, Ariane Cristine Roder. Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *Cad. EBAPE.BR*, v. 15, nº 1, Artigo 4, Rio de Janeiro, Jan/Mar 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/author/proofGalley/56933/63798>.

DEMONG, Nur Atiqah Rochin. LU, Jie. Risk-Based Decision Making Framework for Investment in the Real Estate Industry. *Handbook on Decision Making*. Chapter 14 (259-283). Vol. 2 Risk Management in Decision Making. Intelligent Systems Reference Library. Volume 33. 2012. Disponível em: <http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&toKen2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1>.

pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26

DUNNING, John H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests *Journal of International Business Studies*. Vol. 11, No. 1 (Spring - Summer, 1980), pp. 9-31. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/154142?seq=1#page_scan_tab_contents.

FERNANDES, Carla Madalena Alves. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. ZANNI, Pedro Pinto. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Fundação Getúlio Vargas. Cadernos EBAPE.BR*. v. 10, nº 2, artigo 10, Rio de Janeiro, Jun. 2012. Pág. 435-455.

GIAMBONA, Erasmo. GRAHAM, John R. HARVEY, Campbell R. The Management of Political Risk. *Social Science Journal of International Business Study*. 2017. Vol. 48. Issue 4. Pp. 523-533. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0058-4?no-access=true>.

GÜNAY, Samet. Is political risk still an issue for Turkish stock market? *Borsa _Istanbul Review* 16-1 (2016) 21e 31. Disponível em: <http://www.elsevier.com/journals/borsa-istanbul-review/2214-8450>. Acesso em 18 de janeiro de 2017.

HYMER, Stephen Herbert. *The International Operations of National Firms, a Study of Foreign Direct Investment*. Thesis (Ph. D.)--Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, 1960. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/37989821_The_International_Operations_of_National_Firms_A_Study_of_Direct_Foreign_Investment

HUSSAIN, Omar. SANGKA, Khresna Bayu. HUSSAIN, Farookh Khadeer. Determining the Significance of Assessment Criteria for Risk Analysis in Business Associations. *Handbook on Decision Making*. Chapter 19 (403-428). Vol. 2 Risk Management in Decision Making. *Intelligent Systems Reference Library*. Volume 33. 2012. Disponível em: http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&token2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1): 23-32, 1977. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/abs/8490676a.html>.

LLOYD, Bruce. The Identification and Assessment of Political the International Risk in Environment. *Long Range Planning Journal*. 1974. Pág. 24-32. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630174901290>. Acessado em 20 de novembro de 2015.

MCDOUGALL, Patricia P M. OVIATT, Benjamin. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*. October 1, 2000. 43. 902-906;. Disponível em: <http://amj.aom.org/content/43/5/902.full.pdf>.

MCDOUGALL, Patricia Phillips. SHANE, Scott. OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*. Volume 9, Issue 6, November 1994, Pág. 469-487. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902694900175>.

MORTANGES, Charles Pahud de. ALLERS, Vivian. Political Risk Assessment: Theory and the Experience of Dutch Firms. *International Business Review* Vol. 5, No. 3, pp. 303-318, 1996. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969593196000121>.

OVIATT, Benjamin M. SHRADER, Rodney C. MCDUGALL, Patricia. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x/pdf>.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*; Apr 2001; 26, 2; ABI/INFORM 243-263. Disponível em: <http://www.effectuation.org/paper/causation-and-effectuation-toward-theoretical-shift-economic-inevitability-entrepreneurial>.

SARASVATHY, Saras D. *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall. Great Britain. 2008. Disponível em: http://cdm.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2008/saravsathy_book_101108.pdf.

SLOVIC, Paul. FISCHHOFF, Baruch. LICHTENSTEIN, Sarah. Why Study Risk Perception? *Risk Analysis*. Vol 2, Nº 2. 1982. Disponível em: <http://sds.hss.cmu.edu/risk/articles/WhyStudyRiskPercep.pdf>

SOTTILOTTA, Cecilia Emma. *Political Risk: Concepts, Definitions, Challenges*. Working Paper Series. School of Government Luiss Guido Carli. ISSN: 2282-4189. 2013. Disponível em: http://eprints.luiss.it/1206/1/SOG-WP6-2013_Sottilotta.pdf, Acessado em 11 de setembro de 2016.

STEVENS, Charles E. XIE, En. PENG, Mike W. Toward a Legitimacy-Based View of Political Risk: The Case of Google and Yahoo in China. *Strategic Management Journal*. Volume 37, Issue 5. May 2016. Pages 945–963. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2369/abstract>. Acessado em 18 de janeiro de 2017.

WAFO, Guy. LEOPOLD Kamga. *Political Risk and Foreign Direct Investment*. Faculty of Economics and Statistics. University of Konstanz. 1998. Disponível em: <http://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/12070>. Acessado em: 28 de novembro de 2015.

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

Tiago Bomfim Claudino

Instituto Federal do Piauí
Picos-PI

Sandra Maria dos Santos

Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-CE

Augusto César de Aquino Cabral

Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-CE

Maria Naiula Monteiro da Silva

Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-CE

1 | INTRODUÇÃO

A inovação é considerada como algo indispensável para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1988) e um importante instrumento para melhoria da competitividade e sobrevivência das empresas de todos os portes (MAZOLLA, 2013). Por esta razão, diversos ramos do conhecimento e segmentos da sociedade manifestam interesse em conhecer e debater este fenômeno, especialmente no âmbito organizacional (CARVALHO, 2009; SANTOS, 2011).

Apesar do grande número de investigações acerca da inovação, é factível a dificuldade em analisar este fenômeno, pois sofre influências de vários fatores internos e externos à organização

(OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013). Silveira (2013) ressalta que o esforço em conhecer a inovação é tão importante quanto inovar, uma vez que sem o estudo não existe a possibilidade de gerenciamento do processo inovativo.

Pesquisas que discutem os fatores relevantes para o ambiente inovador concentram-se, em sua maioria, em empresas de grande porte. Portanto, faz-se necessário o estudo das peculiaridades das inovações nas Micro e Pequenas Empresas (MPE), e como suas características catalisam ou dificultam a implementação de inovações (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008; MAZOLLA, 2013).

Este estudo descritivo se concentra nas organizações de menor porte, por meio de 21 entrevistas, sendo 20 com empresários e 1 com o Agente ALI que fomentou a inovação nas empresas estudadas. Os roteiros de entrevistas semiestruturados proporcionaram dados qualitativos que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante do relevante papel da MPE para o cenário econômico brasileiro e da importância da inovação para sua competitividade e sobrevivência (SANTOS, 2011), este trabalho levanta o seguinte problema: Quais os fatores

que agem como catalisadores e como barreira à inovação nas MPE?

1.2 Objetivos

O objetivo geral de investigar os fatores que influenciam a inovação nas MPE se desdobra em dois objetivos específicos:

- a) identificar os catalisadores da inovação nas MPE e;
- b) identificar as barreiras da inovação nas MPE.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico faz o apanhado da literatura sobre o tema, dividindo em tópicos que tratam da inovação, os fatores que a influenciam e, por último, a peculiaridades da inovação nas MPE.

2.1 Inovação

Partindo da concepção inicial de Schumpeter (1988), a OCDE (2005) conceitua a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Assim, a inovação pode ser de produto, processo, marketing ou organizacional.

A inovação é algo que surge a partir de uma nova ideia que deve, obrigatoriamente, ser colocada em prática e que seja capaz de gerar valor para a empresa ou para os *stakeholders* (SCHUMPETER, 1988; CARVALHO, 2009). Para as organizações, a inovação possibilita maior competitividade e possibilidade de sobrevivência nos negócios (SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005; SANTOS, 2011; MAZOLLA, 2013).

É comum no processo de inovação a presença de vários fatores como individuais, tecnológicos e culturais, bem como possibilidades de incerteza e de mudanças ao longo de sua implementação (TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

2.2 Fatores facilitadores (catalisadores) e dificultadores (barreiras) da inovação

Mazolla (2013) preconiza que a eficácia no processo de inovação é uma questão de gestão, e que esta deve ser realizada de maneira sistêmica, contemplando todos os departamentos da empresa. A tarefa de gerenciar a inovação relaciona-se com o estabelecimento de rotinas organizacionais e com a investigação de fatores do ambiente que afetam o êxito do processo inovativo (TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

Os fatores relacionados à inovação são de natureza dinâmica, o que dificulta a mensuração e compreensão dos seus impactos de forma precisa. Fatores facilitadores podem catalisar a implementação de novas ideias e práticas, enquanto fatores

dificultadores podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos (OCDE, 2005; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

A literatura (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MAZOLLA, 2013; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVA; DACORSO, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014) discute diversos fatores que influenciam a inovação, seja no ambiente externo ou interno à organização. Este trabalho adotou como principal referência os fatores descritos por Sousa (2006), Souza e Bruno-Faria (2013), categorizando nove fatores facilitadores e doze dificultadores no processo de inovação:

a) Facilitador 1 – Apoio da gestão: Suporte da alta administração e gerência de nível médio. Está representado pela Liberdade e autonomia para colaboradores; Estímulo à criatividade e produção de ideias; Apoio da direção/Suporte das chefias; Tolerância ao risco e a erros; Incentivos financeiros adequados; Presença de líderes criativos; Controle por meio de metas e resultados em detrimento a normas; Liderança; Estabelecimento da inovação como meta organizacional (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

b) Facilitador 2 - Apoio dos grupos de trabalho e colaboradores: Receptividade, motivação e envolvimento de colaboradores em relação à inovação. Envolve questões como Participação dos colaboradores; Suporte do grupo de trabalho e apoio dos colegas; Motivação e envolvimento pessoal; Aceitação das novas ideias; Cooperação; Interação entre atores; Compartilhamento do conhecimento (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

c) Facilitador 3 - Diversidade de competências do grupo: Distintas formações, experiências e habilidades requeridas pela inovação. Este fator é abordado como Aceitação das diferenças; Clima organizacional favorável; Aproveitamento de ideias; Sinergia; Abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

d) Facilitador 4 - Divulgação de informações acerca da inovação: Utilização de canais de comunicação eficientes para implementação de inovações. Incluem-se nesta categoria Comunicação hábil entre gestores e equipe; Conhecimento da estratégia organizacional; Transparência e visibilidade no processo de inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

e) Facilitador 5 - Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais: Ações e estratégias que fomentem a incorporação de inovações. A literatura trata este fator como: Estrutura organizacional enxuta, flexível e desburocratizada; Ambiente físico adequado; Solução de adaptação à inovação;

Orientações e treinamentos (ALENCAR, 1995; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVEIRA, 2013).

f) Facilitador 6 - Participação dos colaboradores provenientes do meio externo: Participação de profissionais externos à organização no processo de implementação. Este fator facilitador envolve: Captação de fontes externas de tecnologia; Recrutamento de novos profissionais; Contratação de consultorias; Valorização da inovação aberta; Parcerias; Presença de mestres e doutores nos projetos (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; SILVA; DACORSO, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

g) Facilitador 7 - Planejamento das ações necessárias à implementação: Detalhado planejamento de ações a serem desenvolvidas, bem como os testes e ajustes necessários à implementação da inovação. A literatura aborda este fator como Disponibilidade de recursos financeiros, materiais e tecnológicos; Disponibilização de tempo para geração de ideias; Levantamento de informações; Identificação de melhores práticas; Experimentos para testar novas ideias e práticas (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

h) Facilitador 8 - Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação: Importância dada à implementação de novas ideias e práticas. É tratado na literatura como Estrutura de confiança e cooperação; Tarefas e missões desafiadoras; Aprendizado gerado para indivíduos e organização; Busca de apoio; Superação de desafios (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

i) Facilitador 9 - Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais: Desenvolvimento visão global nas unidades da empresa. Este fator envolve Estratégia organizacional coesa; Abordagem sistêmica da inovação; Contemplação de todos os departamentos da empresa; Padronização de procedimentos (SOUSA, 2006; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; MAZOLLA, 2013).

Os facilitadores apresentados acima foram descritos por Sousa (2006) e Souza e Bruno-Faria (2013) e reforçado por vários autores que tratam da inovação. Em seguida, serão apresentados os 12 fatores que agem como dificultadores do processo inovativo.

a) Dificultador 1 - Descrença em relação à inovação: Sensação de desconfiança e descrédito em relação à inovação, associada aos aspectos de: Dúvidas quanto ao êxito da inovação; Falta de motivação, envolvimento e autoconfiança; Ausência de incentivos para inovações radicais; Suspeitas e ceticismo em relação à inovação (ALENCAR, 1995; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

b) Dificultador 2 - Dificuldade de interação organizacional: Obstáculos para atuação conjunta de unidades organizacionais, ocasionados por: Ambiente físico inadequado; Dificuldade na comunicação; Estrutura organizacional rígida e burocratizada; Dificuldade

de cooperação entre as áreas; Grande quantidade de normas e procedimentos; Rigidez no tratamento interpessoal (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

c) Dificultador 3 - Excesso de atividades e escassez de tempo: Tempo exíguo para realização de tarefas necessárias à implementação de inovações, que compreende: Pressão do tempo por excesso de atividades; Atrasos nas implementações; Falta de tempo para interação, treinamentos e troca de ideias (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; DOROW *et al.*, 2013).

d) Dificultador 4 - Falta de apoio da alta administração: Atitudes e comportamentos dos dirigentes denotando discordância, desaprovação ou omissão na implementação de inovações. Compreendem: Chefes rígidos e fechados a novas ideias; Falta de liberdade e autonomia; Remuneração desestimulante; Intolerância ao erro; Relutância em alocar recursos necessários; Falta de comprometimento com a inovação (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

e) Dificultador 5 - Limitações em termos de pessoas: Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação, entre estas estão: Falta de treinamento; Fragilidade nas relações interpessoais; Relutância em compartilhar conhecimento; Individualismo; Falta de mão-de-obra especializada; Falta de conhecimentos gerenciais; Quantidade insuficiente de colaboradores; Pequena diversidade de formação e capacitação; Dificuldades para atuar em equipes (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; DOROW *et al.*, 2013).

f) Dificultador 6 - Limitações em termos de recursos financeiros: Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos financeiros necessários à inovação como: Falta de recursos e baixa capacidade de captação de crédito (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

g) Dificultador 7 - Limitações em termos de recursos tecnológicos: Dificuldade de acesso, obtenção e efetiva utilização de tecnologias necessárias à inovação. Incluem-se nesta categoria Falta ou dificuldade de acesso à tecnologia; Baixa competência tecnológica; Ausência de equipamentos técnicos e sistemas informatizados (SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

h) Dificultador 8 - Obstáculos provenientes do meio externo: Barreiras decorrentes de aspectos externos à organização e não controláveis por seus dirigentes e colaboradores. Os dificultadores externos são abordados na literatura como Competição com outras empresas; Sistema político; Normas governamentais; Valores culturais; Relações com fornecedores; Avanço tecnológico; Questões sindicais; Restrições regulatórias e tributárias (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

i) Dificultador 9 - Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo: Ênfase nas

atividades fim mais relacionadas ao negócio da organização e/ou de curto prazo. Estão incluídos neste fator Ausência de atividades de P&D; Paradigma Taylorista-Fordista; Precariedade do ambiente físico; Falta de planejamento e maturação; Tarefas repetitivas e não desafiadoras; Dificuldade de desenvolver projetos de risco de longo prazo (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVEIRA, 2013; SILVA; DACORSO, 2013).

j) Dificultador 10 - Receio das consequências da inovação: Temor desencadeado pelas incertezas do processo de inovação como: Baixa propensão a correr riscos; Não aceitação de novas ideias; Sensação de insegurança; Alta complexidade, risco e incerteza; Possibilidade de cortes e demissões; Medo do desconhecido; Medo de errar; Receio de investimentos em inovação (ALENCAR, 1995; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; MAZOLLA, 2013).

k) Dificultador 11 - Resistência à inovação por perda de poder: Ações, atitudes e comportamentos de colaboradores ou grupos que se sentem ameaçados em relação a mudanças nas estruturas de poder. Incluem-se neste fator Intolerância à ambiguidade; Inveja e ciúmes; Disputa pelo poder e autoritarismo; Mudanças nas estruturas hierárquicas; Perda de prestígio, poder político e de decisão (ALENCAR, 1995; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

l) Dificultador 12 - Resistência à inovação por senso de acomodação: Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, denotando dificuldades de aceitação de novas ideias e práticas, destacando-se: Hábito, formalismo e apego à tradição; Dogmatismo; Resistência à mudança; Relutância em adotar novas ideias; Aversão ao risco; Manutenção do *status quo* (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; DOROW, *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

Investigar a presença e como estes fatores agem nas MPE é importante para a mudança de paradigma, pois muitas se mantêm em uma perigosa zona de conforto, resignadas a lucros pífios e com visão míope em relação aos benefícios da inovação (SILVEIRA, 2013).

2.3 Inovação na Micro e Pequena Empresa

Apesar da maior parte da literatura apontar as MPE como empreendimentos que possuem grandes dificuldades para inovar, há características que beneficiam a adoção de inovações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Silva e Dacorso (2013) apresentam três proposições teóricas para definir padrões de inovações nas MPE. A primeira defende que estas empresas inovam constantemente por meio de seus processos, seja por modificações ou melhorias, seja por substituição por outros processos. A segunda, preconiza que estes empreendimentos são os que mais se beneficiam com o formato de inovação aberta, usando como principais fontes de conhecimento as ideias de clientes, fornecedores e concorrentes. A última proposição sugere que estas fontes externas de conhecimento atuam como substitutos

de P&D interno, suprindo deficiências internas a baixo custo.

A estrutura organizacional enxuta e simplificada, típica da MPE figura como um fator positivo em relação a empresas maiores com grande quantidade de níveis hierárquicos e rígidos controles gerenciais. Assim, a estrutura do pequeno negócio agiliza a comunicação e tomada de decisão, facilita a receptividade às novidades e a coordenação de atividades, e aumenta o comprometimento das equipes envolvidas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SILVEIRA, 2013).

Na realidade da MPE a inovação não exige a aplicação de grandes investimentos e a prática de inovar não está necessariamente atrelada a uma grande descoberta, mas sim ao uso da criatividade e do comprometimento com a inovação (OCDE, 2005; SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014).

As deficiências tecnológicas e dificuldade de desenvolvimento de projetos de risco em longo prazo são apontadas como uma das dificuldades para inovação nas MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O reflexo disso é a baixa frequência de inovações radicais, sendo mais comum nas MPE a inovação incremental, que se desenvolve a partir de pequenas mudanças para resolver problemas do dia a dia (SILVEIRA, 2013). Costa e Olave (2014) indicam que a inovação nas MPE ocorre de forma pontual, ocasional e reativa e citam que em muitos casos esse processo se resume à adoção de inovações extramuros, como, por exemplo, a aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Outras deficiências das MPE no processo de inovação são: distanciamento das instituições de pesquisa, baixo investimento em P&D, falta de planejamento e maturação da inovação, dificuldade de aprendizado no processo inovativo e baixa disponibilidade de recursos financeiros (SILVEIRA, 2013).

Ainda incipientes, estudos empíricos sobre esta realidade são relevantes para entender mais profundamente as peculiaridades na MPE, especialmente sobre importância da inovação para sua competitividade e para o desenvolvimento do país (OCDE, 2005; COSTA; OLAVE, 2014).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa tem caráter descritivo, por expor as características de determinada população (MPE picoenses) e de determinado fenômeno (fatores de inovação) (VERGARA, 2007).

O alvo de investigação são as empresas que participaram do Programa ALI 1 em Picos - PI. O ALI é um programa nacional, desenvolvido pelo Sebrae em parceria com o CNPq, e busca fomentar a inovação empresarial como fator de diferenciação e aumento da competitividade nas MPE (SANTOS, 2011).

Os dados foram coletados em pesquisa de campo realizada em 20 das 22 empresas que participaram do Programa ALI 1. Os respondentes foram os empreendedores (ou

seus representantes), por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Além da investigação feita junto aos empresários, foi realizada entrevista com o Agente ALI que atuou no programa como fomentador da inovação nestas empresas.

O material estudado nesta pesquisa foi categorizado, analisado e interpretado segundo a classificação de análise de conteúdo descrita por Bardin (2011). O quadro 1 apresenta as categorias e subcategorias adotadas no trabalho.

Categoria	Subcategoria
Facilitadores	Apoio da gestão (F1)
	Apoio de grupos de trabalho e colaboradores (F2)
	Diversidade de competências do grupo responsável pela inovação (F3)
	Divulgação de informações acerca da inovação (F4)
	Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais (F5)
	Participação de colaboradores provenientes do meio externo (F6)
	Planejamento de ações necessárias à implementação (F7)
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação (F8)
	Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais (F9)
Dificultadores	Descrença em relação à inovação (D1)
	Dificuldades de integração interorganizacional (D2)
	Excesso de atividades e escassez de tempo (D3)
	Falta de apoio da alta administração (D4)
	Limitações em termos de pessoas (D5)
	Limitações em termos de recursos financeiros (D6)
	Limitações em termos de recursos tecnológicos (D7)
	Obstáculos provenientes do meio externo (D8)
	Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo (D9)
	Receio das consequências da inovação (D10)
	Resistência à inovação por perda de poder (D11)
	Resistência à inovação por senso de acomodação (D12)

Quadro 1- Categorização para análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sousa (2006) e Souza e Bruno-Faria (2013).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados obtidos compreendendo duas subseções: os elementos facilitadores e os dificultadores da inovação

4.1 Catalisadores para inovação nas MPE picoenses

A tabela 1 apresenta a frequência com que os fatores catalisadores/facilitadores foram citados pelos respondentes.

Facilitadores	Qtde. de Verbalizações	Qtde. de entrevistados que verbalizaram	Percentual
F1. Apoio da gestão	23	11	25,27%
F2. Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	11	10	12,09%
F3. Diversidade de competências do grupo responsável pela inovação	2	2	2,20%
F4. Divulgação de informações acerca da inovação	4	3	4,40%
F5. Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	11	11	12,09%
F6. Participação de colaboradores provenientes do meio externo	7	7	7,69%
F7. Planejamento de ações necessárias à implementação	17	17	19,68%
F8. Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	9	9	9,89%
F9. Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais	7	7	7,69%
Total	91	77	100%

Tabela 1- Frequência de verbalizações em relação aos facilitadores da inovação

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelos dados exibidos na tabela 1, percebe-se que todos os facilitadores categorizados foram evidenciados pelos entrevistados. Destaque para o F1 - Apoio da gestão (23 verbalizações) e F7 - Planejamento das ações necessárias à implementação (17 verbalizações). A seguir, são apresentadas as principais falas de cada categoria.

O F1 (Apoio da gestão) é fundamental para a implementação de mudanças organizacionais. Não por acaso, foi a categoria o mais citada, identificada em 23 falas de 11 respondentes.

Na realidade pesquisada os gestores são, com poucas exceções, os próprios empreendedores e atuam como os principais responsáveis pelas inovações, o que pode ser observado no trecho a seguir:

O empresário tem que ter vontade de mudar, estudar, pesquisar, se capacitar... buscar o que tem de novo, mesmo que seja mais caro. Também se planejar, ter cronogramas... depende mais dele (E18).

As evidências mostram que parcela considerável dos empresários apresentavam alguma resistência (DOROW *et al.*,2013). Mas ao reconhecerem os possíveis benefícios do processo de mudança (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013) se dispõem a inovar, como mostra a entrevista do Agente ALI:

Apesar da resistência inicial, quando [os empreendedores] implementavam as mudanças, via de regra, eles reconheciam o seu valor. [...] Cada inovação que eles faziam, por mais simples que fosse, eles gostavam, e ali a gente comemorava e eles acabavam reconhecendo que tinha sido algo bom pra eles (AGENTE ALI).

Outros elementos presentes nas entrevistas foram a propensão para investir e correr risco (ALENCAR, 1995; GOMES; LAPOLLI, 2014); força de vontade e disposição dos gestores para arregaçar as mangas no trabalho árduo (DOROW *et al.*, 2013) e; valorização da participação dos colaboradores no processo de inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; DOROW *et al.*, 2013).

Em relação ao F2 (Apoio dos grupos de trabalho e colaboradores) foram extraídas 11 verbalizações, que ressaltam os colaboradores como elementos importantes no processo de inovação, como percebido no trecho: Havia participação dos funcionários. Por sugestão nossa, a gente procurava envolver o maior número deles [colaboradores] para debater junto com o patrão (Agente ALI).

O F3 (Diversidade de competências do grupo) teve apenas dois registros nas entrevistas, ambas enfatizando a importância e necessidade da qualificação das pessoas envolvidas no processo de inovação.

Para haver inovação é preciso que as pessoas sejam mais estudadas, mais capacitadas (E8)

Uma das coisas mais importantes para inovar é a qualificação dos funcionários, seja dentro ou fora da empresa. A experiência é melhor que a teoria (E20).

A predominância de inovações incrementais e de pequena envergadura (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014), não exige a formação de grupos grandes e especializados no contexto das MPE. Por essa razão, pode-se considerar que este fator tem pouca importância na realidade estudada.

O F4 (Divulgação de informações) é apresentado na literatura como elemento crucial para a inovação, podendo ser comprovado pelo seguinte trecho de uma entrevista: *“Inovação depende muito de informação. É importante que todos estejam bem informados para falarem a mesma língua”* (E7).

Apesar disso, apenas 4 entrevistados citaram esse fator. A percepção é que a comunicação não é um problema relevante para as MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SILVEIRA, 2013). A presença de poucos funcionários facilita a troca de informações, normalmente realizada de forma verbal e presencial. Apesar disso, o Programa ALI atuou positivamente neste fator: *“Há poucos problemas de comunicação, mas a participação no ALI deixou ainda melhor, especialmente com os quadros de aviso e as reuniões periódicas com os membros da empresa”* (Agente ALI).

Em relação ao F5 (Estratégias para incorporação da inovação), foram registradas 11 falas de 7 entrevistados, demonstrando a preocupação das empresas com a transição da antiga para a nova realidade organizacional. As principais ações relatadas dizem respeito à disposição em mostrar os benefícios da inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006), incentivar os colaboradores a participarem em cursos, além de orientação e capacitação na própria empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DOROW *et al.*, 2013), como destacadas nos trechos a seguir:

Passamos a contar com a orientação da nutricionista, que fez inúmeras mudanças [...]. Ela capacita muito bem o pessoal da cozinha e até do atendimento (E5).

A empresa busca investir em treinamento para colaboradores que são mais interessados, que fazem as coisas com gosto (E11).

O F6 (Participação dos colaboradores provenientes do meio externo) foi identificado em 7 falas de 7 entrevistados. Como se pode observar nas verbalizações abaixo, há exemplos de contratações de nutricionistas, que atuam como consultoras, bem como contratação de profissionais experientes para o quadro de funcionários, capazes de dinamizar a atividade da empresa.

Contratamos recentemente uma nutricionista para dar suporte à produção. Dar treinamento e orientação para casos especiais como diabéticos, por exemplo (E2).

Tive as condições de oferecer novos produtos a partir da contratação de uma pessoa já com experiência, com qualificação na área de salgados (E20).

A própria parceria com o Sebrae para participação no Programa ALI é uma demonstração de que todas as empresas estudadas buscaram e aproveitaram as orientações para inovarem em seus negócios.

Em relação ao F7 (Planejamento das ações necessárias), foram registradas 17 verbalizações de 11 entrevistados, que demonstram a preocupação com o planejamento das ações, especialmente quando se tratam de inovações que requerem maiores esforços (adaptação ou alocação de recursos). Destaque para os seguintes trechos:

Normalmente planejamos as mudanças. Especialmente quando envolve mais recursos financeiros, a gente pensa melhor, mas sem cronograma muito rígido (E4).

Quando vamos criar novos sabores, a gente vai fazendo misturas, fazendo testes, experimentações, até chegar a um ponto em que nós consideramos legal (E9).

Apesar das várias falas, percebe-se que a maioria das situações planejadas estão a nível tático ou operacional, não havendo muita preocupação estratégica e de longo prazo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). As principais ações são experimentação e pesquisas para lançamento de produtos e identificação de boas práticas (*benchmarking*) em outras empresas.

Para o F8 (Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação) foram identificadas 9 verbalizações de 6 respondentes. Exemplos:

Percebi que precisava inovar no marketing. Mudamos a logomarca e padronizamos em vários objetos [...]. Vi que deu outro aspecto à empresa (E2).

Hoje temos que modernizar nossa empresa. O cliente está mais informado, mais

exigente... e se a gente não acompanhar essa evolução, essas inovações, a gente fica pra trás (E13).

Algumas falas revelam o nível de confiança dos empresários em relação ao retorno dos investimentos feitos em melhorias nas empresas. Segundo o Agente ALI, essa confiança e vontade de inovar “aumentou à medida que as pequenas mudanças começaram a surtir efeitos na percepção do cliente e até mesmo no caixa [faturamento] da empresa”.

As verbalizações apresentadas demonstram que esses efeitos foram materializados em forma de melhorias no layout (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006), atendimento e marketing (OCDE, 2005), redução de custos (OCDE, 2005); e aumento de faturamento e lucro (SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005).

O F9 (Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades) foi citado por 7 entrevistados em 7 falas, das quais se extraíram as seguintes:

Quando há uma nova proposta, nós buscamos envolver todos na empresa (E2).

As novidades em termos de sabores e novos produtos normalmente sou eu [proprietária] quem trago, aí a minha mãe desenvolve e depois repassa para o pessoal da linha de produção. Termina que todos se envolvem de alguma forma (E9).

A inovação vista por uma lente sistêmica é extremamente importante (MAZOLLA, 2013), sobretudo em instituições de maior porte, nas quais há grande capilaridade em termos de unidades organizacionais ou áreas funcionais. O fato de nenhuma das empresas estudadas possuir filial ou departamentalização bem estruturada reduz o nível de complexidade em relação à interação organizacional. Dessa forma, as verbalizações demonstram a preocupação de envolvimento de uma interação global, mas se verifica essa prática a nível de pessoas ou grupos e não a nível de estrutura formal e departamentalizada.

4.2 Barreiras para inovação nas MPE picoenses

Este tópico apresentará os fatores dificultadores (barreiras) da inovação, iniciando pela tabela 2, que contabiliza a frequência de cada categoria.

Dificultadores	Qtde. de Verbalizações	Qtde. de entrevistados que verbalizaram	Percentual
D1. Descrença em relação à inovação	7	5	7,60%
D2. Dificuldades de integração interorganizacional	5	5	5,43%
D3. Excesso de atividades e escassez de tempo	8	7	8,69%
D4. Falta de apoio da alta administração	4	4	4,34%
D5. Limitações em termos de pessoas	16	11	17,39%

D6. Limitações em termos de recursos financeiros	7	7	7,60%
D7. Limitações em termos de recursos tecnológicos	3	3	2,17%
D8. Obstáculos provenientes do meio externo	4	3	4,34%
D9. Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	7	6	7,60%
D10. Receio das consequências da inovação	16	11	17,39%
D11. Resistência à inovação por perda de poder	0	0	0%
D12. Resistência à inovação por senso de acomodação	16	10	17,39%
Total	93	72	100%

Tabela 2- Frequência de verbalizações em relação aos dificultadores da inovação

Fonte: Elaborada pelos autores.

As barreiras mais citadas foram D5 - Limitações em termos de pessoas, D10 - Receio das consequências da inovação e D12 - Resistência à inovação por senso de acomodação, cada um com 16 verbalizações. Apenas a categoria D11 não foi evidenciada.

Alguns entrevistados apontaram a receptividade e a motivação das pessoas em relação à inovação nos facilitadores F1 e F2. Apesar disso, foram identificadas 7 falas de 5 entrevistados que representam o D1 (Descrença em relação à inovação), principalmente associadas a resistência às novidades (DOROW *et al.*, 2013), ausência de sugestões, falta de iniciativa e envolvimento e pessimismo (ALENCAR, 1995), como podem ser visualizadas nos trechos a seguir:

A principal barreira para inovar é o pessimismo das pessoas, a falta de garra e de visão empreendedora (E1).

A resistência é a pior delas [barreiras à inovação]... Quase sempre há resistência às inovações. Aí temos que fazer um trabalho de convencimento com os funcionários (E2).

Essas barreiras à inovação são atribuídas principalmente ao corpo de funcionários das empresas, fato que merece dois comentários. O primeiro é que os respondentes fazem parte do corpo gestor, sendo proprietário ou gerente. Assim, há possibilidade de emergirem mais críticas aos colaboradores e menos críticas aos próprios gestores. O segundo é que, mesmo declarando a aversão inicial à inovação por parte dos colaboradores, muitos respondentes admitem que, com o passar do tempo, há uma redução da resistência favorecendo o processo de adaptação e aprendizado.

O D2 (Dificuldades de interação organizacional) foi identificado em 5 falas de 5 entrevistados, das quais se ressaltam as seguintes:

Eu tenho consciência dos benefícios que as inovações podem trazer para a empresa, mas nem todo mundo aqui tem essa preocupação de inovar (E6).

Investigo para saber mais detalhes, e ainda tento melhorar. Mas sofro resistência do meu marido que não gosta de coisas novas (E17).

Dada a estrutura organizacional enxuta, típica das MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SIILVEIRA, 2013), a interação organizacional é representada não por filiais ou departamentos, mas por pessoas (ou pequenos grupos). Os cinco empresários relataram a falta de unidade em relação aos projetos de inovação, seja entre os colaboradores ou entre os membros da família proprietária.

Três empreendedoras se queixaram da resistência exagerada dos esposos em relação a inovações. A hipótese de que o gênero feminino seria mais propenso a inovar foi evidenciada pela declaração do Agente ALI:

O engraçado é que as mulheres são mais abertas e mais entusiasmadas pelas novidades. Quando a gente tentava implementar alguma coisa ou dava alguma sugestão, os homens tinham mais resistência. As mulheres eram mais receptivas.

Com relação ao D3 (Excesso de atividades e escassez de tempo) foram realizados 8 registros na fala de 7 entrevistados, que revelam o fator tempo como um dos grandes problemas das MPE, conforme trechos a seguir:

Como estávamos correndo muito, num ritmo muito intenso, resolvemos diminuir o tamanho do negócio para aliviar para nós dois [proprietários] (E7).

É um programa [o ALI] excelente! Mas não consegui implantar todas as etapas, principalmente por falta de tempo (E14).

A sobrecarga de atividades (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996), a falta de planejamento e de clareza na distribuição das tarefas e responsabilidades (PAROLIN; VASCONCELOS; BORDIGNON, 2006) se soma ao pequeno número de funcionários, gerando um ciclo que prejudica as atividades rotineiras e, principalmente, os projetos de médio e longo prazo como a implantação de inovações.

O D4 (Falta de apoio da alta administração) foi registrado em 4 falas de 4 respondentes, revelando ausência de envolvimento e/ou de interesse (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) com a implementação de inovações nas MPE, conforme recortes abaixo:

Ela [proprietária] não é muito de estar inovando não (E2).

Eu sei que a inovação é importante. Recebi toda a orientação do programa [ALI] e não inovei mesmo porque não quis, [...] falta de interesse mesmo (E6).

Para o Agente ALI, aqueles que empreenderam para aproveitar uma oportunidade são mais entusiasmados com as novidades, apresentando as características do inovador descritas por Schumpeter (1988). “Já aqueles que empreenderam por necessidade, porque não tinham outra atividade, não tinham tanto tesão em promover mudanças” (AGENTE ALI).

O D5 (Limitações em termos de pessoas) é, sem dúvida, uma das principais barreiras para inovação na MPE. Foram registradas 16 verbalizações em 11 entrevistas apresentando deficiências de recursos humanos. Os destaques foram:

Para o novo projeto [...] a equipe que tem hoje não tem capacidade técnica (E14).
A falta de pessoas qualificadas é o grande problema do nosso setor. Os poucos que tem não se empenham, botam banca pra trabalhar (E19).

A mão-de-obra disponível é quase sempre sem experiência ou capacitação compatível (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011) para preenchimento das vagas, como informado pelo Agente ALI: “[Os colaboradores] via de regra, eram desqualificados [...]. Nunca tinham participado de cursos, nem mesmo de uma palestra, por exemplo” (AGENTE ALI).

Os maiores problemas identificados nas entrevistas são: desinteresse e acomodação dos trabalhadores (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; GOMES; LAPOLLI, 2014), especialmente os mais jovens; ausência de instituições que qualifiquem profissionais na região; baixa produtividade; baixa capacitação gerencial dos empreendedores (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011).

O D6 (Limitação de recursos financeiros), foi apontado como grande barreira da inovação para 7 dos empresários entrevistados, cujas visões entendem que somente com dinheiro é possível inovar, como no trecho: A principal barreira é a questão financeira. Para inovar é preciso gastar e ter coragem para gastar (E13).

Em oposição a essa visão majoritária, algumas empresas conseguiram gastar pouco e inovar com resultados, como revelou o empresário E11: “dá pra inovar em algumas coisas mesmo sem investir quase nada. Por exemplo, um simples quadro de aviso que colocamos aqui, resolveu inúmeros problemas que tínhamos”. Já o Agente ALI afirmou que:

Praticamente teve um ou dois casos apenas que ‘teve’ investimentos grandes, mas o que prevaleceu foram pequenas mudanças no dia a dia [...]. O que praticamente todos alegavam era que pra inovar precisa de muito dinheiro, mas no final, praticamente todos conseguiram inovar.

Portanto, há inovações incrementais e de pequena amplitude que proporcionam ganhos importantes para as empresas e que podem ser implementadas sem a necessidade de grandes investimentos (SILVA; DACORSO, 2013). Esse tipo de inovação é o que prevalece no contexto das MPE (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014) que necessitam de melhorias e usam a criatividade como substitutivo de gastos.

Apesar de ter sido registrado em apenas três entrevistas, o D7 (Limitação em termos de recursos tecnológicos) é uma realidade nos empreendimentos de pequeno porte, como se pode verificar nos trechos abaixo:

“Tenho um plano para inserir um sistema de atendimento informatizado, mas estou encontrando dificuldade, principalmente com os garçons. Quando a gente fala nisso eles já pulam lá longe, começando pelo gerente (risos)” (E1).

“Nós iniciamos um projeto para informatizar e controlar o estoque, mas ninguém aqui tem muita prática com ‘negócio’ de computador, aí a gente terminou deixando de lado” (E7).

Esta falta de conhecimento e habilidades tecnológicas (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011) atinge tanto colaboradores quanto os próprios empreendedores e prejudica a capacidade gerencial das empresas. Para o Agente ALI *“a maioria delas realiza sua comunicação e seus controles operacionais por meios tradicionais, sem o auxílio de ferramentas computacionais”*.

Quanto ao D8 (Obstáculos provenientes do meio externo), foram identificadas 4 falas de 3 respondentes. Situações como burocracia imposta por bancos e instituições públicas (ALENCAR, 1995), dificuldades com parceiros comerciais (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) e quantidade de exigências das legislações tributária e trabalhista (ALENCAR, 1995) foram verbalizadas neste fator. As principais verbalizações foram:

Já procuramos financiamento junto a bancos para comprar novas máquinas, mas a burocracia emperra muito (E2).

Para o pequeno empresário é uma luta, muito imposto, muita cobrança trabalhista. Isso dificulta muito (E6).

O Agente ALI acrescentou uma questão importante em relação às adversidades externas. Para ele, há pouco incentivo governamental à inovação, especialmente para empresas menores e que nos períodos de recessão econômica o empresário reduz a confiança e o investimento, inibindo ações inovadoras de maior relevância.

Outro aspecto que merece atenção é em relação à concorrência, pois segundo o Agente *“quando o empresário descobria que os concorrentes estavam fazendo isso ou aquilo, ele se estimulava a fazer o mesmo ou inovar em alguma coisa”*. Assim, a ação dos competidores (ALENCAR, 1995) pode ser encarada também como um catalisador da inovação empresarial.

O D9 (Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo) foi registrado em 6 entrevistas com 7 verbalizações, demonstrando que o planejamento de longo prazo (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) não está entre as principais preocupações do pequeno empresário, como mostra o trecho a seguir:

As mudanças ocorrem de maneira ocasional, sem muito planejamento ou preparação de longo prazo. [...] Geralmente a gente visa mais o que tem retorno rápido e que custa pouco... vai fazendo aos pouquinhos (E3).

O Agente ALI reforça que a predominância das inovações nestas empresas eram em forma de pequenas mudanças (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014), as quais eram implementadas de maneira espontânea, sem um monitoramento sistemático dos empresários e sem vislumbrar grandes objetivos. *“Era algo que acontecia sem se dar conta que estava evoluindo”*, declarou o Agente.

Como foi abordado no Facilitador 7, o planejamento de longo prazo normalmente é empregado nas inovações que envolvem maiores investimentos. Apesar disso,

algumas decisões importantes, que podem comprometer a estrutura financeira da empresa, são tomadas por impulso:

Normalmente fazemos a mudança sem pensar muito, sem muito planejamento. A máquina de lavar louça mesmo eu decidi comprar de uma hora para outra, quando passei uma raiva com uma funcionária aqui. No outro dia já 'tava' comprando (E16).

O D10 (Receio das consequências da inovação) foi citado por 11 respondentes, em 16 verbalizações, figurando como uma das maiores barreiras à inovação. As principais falas demonstram o conservadorismo em relação a investimentos financeiros na inovação (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011), resistência às novidades (DOROW *et al.*, 2013) e sentimento de que as inovações não influenciam a demanda, como mostram os trechos a seguir:

A modernização às vezes pode espantar alguns clientes mais tradicionais. [...] Tenho um certo temor de fazer grandes investimentos e ser um tiro no pé”

Na maioria eram empreendedores resistentes às mudanças. Foi muita luta até mesmo para aderirem ao programa. [...] Teve situações de você perceber claramente que o colaborador 'ter' medo... medo de perder o emprego; medo de aumentar o serviço pra ele... (AGENTE ALI).

Durante as entrevistas vários empreendedores relataram a resistência dos colaboradores em relação à inovação. Agora tem-se a declaração do Agente ALI afirmando ter enfrentado muita resistência dos empreendedores, até mesmo para participarem do programa gratuito de fomento à inovação.

Em relação ao D11 (Resistência à inovação por perda de poder), não houve nenhuma declaração que o apresentasse como barreira à inovação. Este fenômeno pode ser explicado pela rigidez na estrutura de poder, caracterizada pelo comando do empreendedor ou familiar de confiança, não deixando margem para mudança e, portanto, para ameaça às relações de poder.

O D12 (Resistência à inovação por senso de acomodação) foi outro bastante citado, sendo identificado em 16 falas de 10 respondentes. Exemplos:

Quando há uma nova proposta, nós buscamos envolver todos na empresa, mas nem todos abraçam pra valer. Eles [colaboradores] têm medo de mudança e não querem sair da zona de conforto (E2).

Nossa empresa não aproveitou a oportunidade de inovar. De maneira geral, inovamos muito pouco, mas por falta de coragem e iniciativa nossa mesma (E13).

A acomodação foi relatada por empresários e pelo Agente ALI em várias situações, com destaque para falta de envolvimento com a inovações (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006) e falta de prazer pelo aprendizado, gerando uma situação de mesmice que os coloca numa zona de conforto, que inibe as ações inovadoras.

Alguns empresários reconhecem que este sentimento não é exclusivo dos

funcionários, e assumem seus posicionamentos conservadores (GOMES; LAPOLLI, 2014) ao não empreenderem esforços para melhorias. Um deles, alegando estar satisfeito com a situação atual, deixou bem clara sua intenção de não inovar com a máxima: “*time que está ganhando não se mexe*”.

5 | CONCLUSÃO

As empresas estudadas são caracterizadas pela dependência da figura do empreendedor, que quase sempre tem baixa qualificação em gestão, mas que é o principal responsável pelas novidades no negócio.

Verificou-se que, apesar da falta de cultura inovadora e da resistência inicial à inovação, as MPE que receberam o incentivo do Programa ALI realizaram mudanças organizacionais que proporcionaram avanços administrativos, como redução de custos, aumento da oferta de produtos, aumento de faturamento, melhoria na comunicação e na motivação.

Em relação aos catalisadores para adoção de inovações, o maior destaque é para o F1 – Apoio da gestão, que, pela estrutura simplificada da MPE, está sempre vinculada à figura do empreendedor. Os empresários que implementaram inovações obtiveram retornos satisfatórios, mudando a percepção e valorizando a inovação.

O outro destaque é o F7 – Planejamento das ações, caracterizado principalmente pelo lançamento de produtos e adoção de práticas existentes no mercado (*benchmarking*). Este planejamento está mais concentrado em ações de curto e médio prazo, principalmente com as inovações que exigem mais recursos materiais e humanos.

Quanto às barreiras, destacaram-se o D5 - Limitação em termos de pessoas, identificado pela falta de profissionais qualificados para assumir postos na empresa; D10 - Receio das consequências da inovação, associado ao conservadorismo de empreendedores e colaboradores relação a investimentos financeiros, relutância e sentimento de insegurança com as inovações e; D12 - Resistência à inovação por senso de acomodação, que reflete a falta de envolvimento e prazer com as inovações, gerando uma situação de manutenção da zona de conforto e do *status quo*.

As entrevistas revelaram outras três questões que merecem destaque: a) empresários que empreendem por necessidade se mostram menos motivados e mais resistentes à inovar; b) foi desmistificado o paradigma empresarial de que ‘inovar é caro’, uma vez que muitas MPE realizaram inovações gastando pouco ou quase nada, utilizando a criatividade como principal matéria-prima.

O estudo tem como limitação o fato de a investigação nas empresas ter sido restrita aos empresários, podendo apresentar viés desta perspectiva de gestores. As sugestões para futuras investigações são: a) pesquisa junto a outros atores do processo inovativo, em especial os colaboradores; b) estudos que investiguem as ações do Programa ALI, que foram capazes de impulsionar a inovação nas MPE.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996.
- CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidade do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEPEPE, 2014.
- DOROW, P. F.; MEDEIROS, C.; SOUZA, J.; DANDOLINI, A. Barreiras e facilitadores para a geração de ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 3, set./dez. 2013.
- GOMES, R. K.; LAPOLLI, E. M. Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**, Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2014.
- MAZOLLA, B. G. **Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte: um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí**. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OECD, [2005].
- PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDINGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação: o caso Nutritional S/A. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.
- PETTER, R. R.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Fatores determinantes na adoção de inovação em micro e pequenas empresas: um estudo comparativo. **Revista CAP**, n. 5, ano 5, v. 5, 2011.
- SANTOS, C. A. (Coord.). **Pequenos negócios: desafios e perspectivas – programas nacionais do SEBRAE**. Brasília, DF: SEBRAE, 2011. v. 2.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- SILVA, G.; DACORSO, A. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez. 2013.
- SILVEIRA, T. F. **Economia da inovação: um estudo de caso sobre as micro e pequenas empresas de calçados dos vales do Sinos e do Paranhana**. 2013. 89 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SOUSA, J. C. **Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores**. 2006. Dissertação (mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 113-136, jul./set. 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

Bartolomeu Miranda Pereira

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Manaus - Amazonas

Maria Emilia Melo da Costa

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Manaus - Amazonas

RESUMO: Esta pesquisa analisou os indicadores de inovação tecnológica empresarial das diferentes regiões do Brasil publicados pela PINTEC e IBGE juntamente com indicadores de desempenho das indústrias do Polo Industrial de Manaus publicados pela SUFRAMA nos anos de 2008 à 2016 dando ênfase as Indústrias do Amazonas. Quanto aos métodos utilizados trabalhou-se com dados abertos publicados em relatório e utilizou-se o coeficiente de correlação linear de Pearson para tratar as informações coletadas em dados documentais. O índice de correlação encontrado para as variáveis analisadas caracteriza uma correlação negativa fraca onde pode-se inferir que a influência dos investimentos no PIM pode refletir de forma negativa sobre a quantidade das empresas inovativas no Amazonas. A análise estatística de correlação linear realizada com os dados da pesquisa apresentou uma correlação negativa de menos 0,40 pontos possibilitando a apresentação de resposta à questão de pesquisa indicando uma correlação negativa fraca entre

os investimentos realizados no PIM com os indicadores da PINTEC relativos à quantidade de empresas inovativas em produtos e serviços.

PALAVRAS-CHAVE: PINTEC, Inovação, Manaus, Indústrias.

ABSTRACT: This research analyzed the indicators of business technological innovation of the different regions of Brazil published by PINTEC and IBGE together with performance indicators of Industrial Pole of Manaus (IMP) industries published by SUFRAMA in the years 2008 to 2016, emphasizing the Amazon Industries. About the research methods used, we got open data published in the report and Pearson's linear correlation coefficient was used to treat the information collected in documentary data. The correlation index found for the analyzed variables characterizes a weak negative correlation where it can be inferred that the influence of the investments in the IPM can negatively reflect the quantity of the innovative companies in the Amazon. The statistical analysis of linear correlation performed with the research data presented a negative correlation of minus 0.40 points, allowing the presentation of a response to the research question, indicating a weak negative correlation between the investments made in the IPM with the PINTEC indicators related to the amount of companies in

products and services.

KEYWORDS: PINTEC, Inovação, Manaus, Industrias.

1 | INTRODUÇÃO

A análise dos indicadores de inovação tecnológica empresarial nas diferentes regiões do Brasil apresentou resultados importantes nas últimas edições das pesquisas publicadas pela PINTEC. O conjunto de indicadores aponta para o fato de que a inovação tecnológica mostra-se um fenômeno cuja configuração envolve elementos que não apenas a magnitude da capacidade econômica de produção das empresas.

Em estudo pioneiro com dados regionalizados em últimas edições da PINTEC, Rocha e Dufloth (2009) observam, por exemplo, que a região Sudeste (que do ponto de vista da capacidade econômica de produção possui posição de liderança no País) não apresenta o mesmo destaque no que diz respeito à amplitude da inovação tecnológica. Por outro lado, as regiões Sul, Norte e o Nordeste, que detêm capacidade econômica de produção relativamente menor, possuem proporcionalmente mais empresas inovadoras do que o Sudeste, onde o parque industrial é maior e mais diversificado. O indicador do esforço inovador (percentual da receita líquida investido pelas empresas nas atividades inovadoras), em particular, aponta que as empresas das regiões Nordeste, Norte e Sul são as que realizam maior esforço inovador, comparativamente às outras regiões (ROCHA; DUFLOTH, 2009).

Nesse sentido, as autoras afirmam que os benefícios decorrentes de sinergias criadas por meio da atuação em setores de produtos de maior valor agregado (que utilizam mais intensamente informação e conhecimento em seu processo produtivo) - a exemplo do segmento eletroeletrônico no Polo Industrial de Manaus (Amazonas) e do Polo Petroquímico de Camaçari (Bahia) - e a existência de apoio governamental, como financiamentos e fundos setoriais e subvenções econômicas, são, dentre outros, fatores que influenciam a configuração da inovação tecnológica empresarial no âmbito das distintas regiões do país.

Pelo exposto acima, acredita-se que o fato das regiões Norte e Nordeste (consideradas historicamente como de desenvolvimento tecnológico periférico) receberem destaque positivo em pesquisas com indicadores de inovação demonstra a necessidade e relevância de estudos mais aprofundados nessas regiões. Por conta disso, esse artigo busca analisar os indicadores referentes à indústria do Amazonas, em particular o Polo Industrial de Manaus.

A escolha desse polo também está relacionada à posição ocupada pelo Amazonas nas últimas pesquisas de inovação tecnológica publicadas pelo IBGE (2016), a PINTEC 2014, PINTEC 2011 e PINTEC 2008. Analisando apenas os dados mais recentes, a indústria amazonense apresenta destaque em indicadores relacionados à proporção de empresas inovadoras e aos gastos com atividades inovadoras, em particular nas

atividades internas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Este artigo apresenta como principal problema o desconhecimento dos indicadores de inovação das indústrias do Estado do Amazonas. Logo, nossa pergunta de pesquisa é: **Qual a relação entre os indicadores de inovação da Pintec com os indicadores de desempenho das indústrias do Polo Industrial de Manaus?** O objetivo deste estudo é apresentar e analisar os principais indicadores presentes na Pesquisa de Inovação Tecnológica de 2008 a 2014 (PINTEC, 2010, 2013, 2016) em termos comparativos do estado do Amazonas e Brasil, sobre as atividades inovativas realizadas pelas empresas industriais entre os anos de 2008 e 2014.

A contextualização da proposta do presente artigo se dará em quatro partes, além desta introdução. A primeira se ocupa da elaboração de um arcabouço teórico sobre a pesquisa com indicadores de ciência, tecnologia e inovação e a segunda trata da metodologia utilizada na pesquisa, seguida da construção de um panorama histórico do desenvolvimento industrial amazonense. Na sequência apresentam-se os resultados onde são analisadas as evidências empíricas dos dados da PINTEC. Finalmente são apresentadas as considerações finais a respeito da inovação na indústria do Amazonas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pesquisas com indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação

A inovação tecnológica, embora reconhecida desde os autores clássicos como elemento crucial no processo de desenvolvimento econômico, só recebeu um tratamento formal e adequado nas estatísticas econômicas muito recentemente. Até pouco tempo, havia uma forte deficiência de dados para auxiliar pesquisadores na modelagem, monitoramento e avaliação de informações sobre Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), pois faltavam, entre outras coisas, metodologias confiáveis e padronizadas internacionalmente, que orientassem os levantamentos estatísticos na medição do fenômeno inovação nos seus mais variados aspectos.

Diversas propostas buscavam sanar a crescente necessidade de padronização dos dados estatísticos, o que permitiria uma comparação do esforço das nações em Pesquisa e Desenvolvimento. Outro objetivo, talvez mais importante, consistia em solucionar o problema da coleta de dados para planejamento de ações e políticas de Ciência e Tecnologia.

Nesse intento, em nível internacional surgiram manuais para a medição das atividades da ciência, da tecnologia e da inovação, tais como o Manual de Oslo, o Manual de Frascati, entre outros, que constituem um quadro homogêneo de referência para a elaboração das estatísticas oficiais. O Manual de Oslo, por exemplo, é amplamente utilizado nas pesquisas de inovação realizadas nos cinco continentes, tanto nas dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE), como nas de diversos outros países da Ásia, África, Europa do Leste e América Latina.

Indicadores têm sido utilizados por diversos países para produzir estatísticas e estudos comparativos no sentido de planejar, monitorar e avaliar as atividades de C,T&I. Segundo Lasmar (2009), observatórios, novas métricas e base de dados vêm sendo criados por vários países para permitir o acompanhamento da realização de pesquisas científicas e tecnológicas, na elaboração de estudos, na triagem e divulgação de informações, no desenvolvimento de atividades inovativas e no auxílio na formulação e aperfeiçoamento de políticas públicas.

Para Viotti (2003), a mensuração dos Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação são importantes por três razões específicas, quais sejam:

- por razões da ciência, alimentando as investigações sobre a natureza e os determinantes dos processos de produção, difusão e uso de conhecimentos científicos, tecnológicos e inovações;
- no aspecto político, informando a formulação, o acompanhamento e a avaliação de políticas públicas; e
- em relação à razão pragmática, informando as estratégias tecnológicas de empresas, assim como as atitudes de trabalhadores, instituições e do público em geral, no que tange a temas de CT&I.

No Brasil, o desempenho tecnológico é medido por meio da Pesquisa de Inovação – PINTEC, que tem por objetivo a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais, das atividades de inovação tecnológica nas empresas brasileiras, compatíveis com as recomendações internacionais em termos conceituais e metodológicos. Segundo o IBGE (2016), os resultados da pesquisa podem ser usados pelas empresas para análise de mercado, pelas associações de classe para estudos sobre desempenho e outras características de suas indústrias, e pelo governo para desenvolver e avaliar políticas. É evidente que pesquisas dessa natureza apresentam pontos positivos e negativos. Nesse sentido, Loures & Figueiredo (2009) discutem méritos e limitações de abordagens à base de indicadores de C&T.

A PINTEC tem por objetivo a construção de indicadores setoriais nacionais e, no caso da indústria, também regionais, das atividades de inovação tecnológica das empresas brasileiras, comparáveis com as informações de outros países. Para isso, utiliza as recomendações do Manual de Oslo para oferecer estatísticas sobre fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas, sobre as estratégias adotadas, os esforços empreendidos, os incentivos, os obstáculos e os resultados da inovação.

Alguns estudiosos da América Latina buscaram ir além do referencial do Manual Oslo, de modo a incorporar as peculiaridades do processo inovativo das empresas latino-americanas. As instituições que participam da Rede Íbero-americana de Indicadores de Ciência e Tecnologia (RICYT), Organização dos Estados Americanos

(OEA), entre outras instituições, apresentaram à comunidade científica o Manual para a Normalização de Indicadores de Inovação Tecnológica para a América Latina e o Caribe, denominado Manual de Bogotá. Segundo o IBGE (2016), em linhas gerais, essas peculiaridades são:

1. atividades de inovação tecnológica organizadas em estruturas informais;
2. as empresas de maior porte e, em especial, as multinacionais privilegiarem a aquisição externa de tecnologia ao desenvolvimento interno;
3. a estratégia adotada, especialmente pelas pequenas empresas, combinando a realização de esforços endógenos de desenvolvimento tecnológico com a aquisição de bens de capital, sendo esta última atividade a de maior peso;
4. baixo grau de articulação com os sistemas nacionais e locais de inovação; e
5. a importância de outras atividades inovativas, relacionadas aos aspectos administrativos e comerciais, voltadas à obtenção de ganhos de produtividade/competitividade.

Todavia, de acordo com o IBGE (2016), à exceção do item 5, é possível captar tais peculiaridades através de pesquisa de inovação que utilize o Manual de Oslo como referência metodológica básica, e obter resultados satisfatórios mesmo em países em desenvolvimento, em geral, e latino-americanos, em particular.

Isso é particularmente importante devido ao papel desempenhado nestas economias pelas empresas multinacionais, ou seja, é necessário, entre outras questões, captar as relações entre matrizes e filiais que caracterizam os processos inovativos destas últimas. Interessante trabalho nesse sentido foi realizado por Boehe (2007), que demonstra, entre outras questões, em que medida essas unidades interagem com parceiros locais para o desenvolvimento de produtos e de que maneira elas se inserem nas estratégias de desenvolvimento de produtos das matrizes globais.

De qualquer maneira, a PINTEC, com seus méritos e limitações tem sido utilizada nos mais variados estudos sobre Inovação no Brasil. Esse artigo, por exemplo, toma como base a pesquisa empreendida por Rocha e Dufloth (2009), que selecionaram sete indicadores da PINTEC, classificando-os e conferindo significado para cada um deles, conforme Figura 1 a seguir.

Indicador	Unid.	Significado
Esforço inovador	%	Mensura o valor do dispêndio das empresas em atividades inovativas em relação à receita líquida de vendas: desenvolvimento interno de P&D, aquisição externa de P&D, aquisição de máquinas e equipamentos, treinamento, introdução de inovações tecnológicas no mercado e projeto industrial.
Intensidade tecnológica	%	Valor dos dispêndios das empresas inovadoras com a atividade de P&D em relação à receita líquida de vendas.
Taxa de Inovação	%	Corresponde ao percentual do número de empresas que implementam inovação de produto ou processo em relação ao total de empresas respondentes.

Mecanismo de patenteamento painel de respondente	%	Participação percentual de número de empresas com depósito de patente e patente em vigor, em relação ao total de empresas respondentes.
Uso do mecanismo de patenteamento/empresas inovadoras	%	Participação percentual de número de empresas inovadoras com depósito de patente e patente em vigor, em relação ao total de empresas inovadoras.
Suporte governamental–painel de respondentes	%	Percentual do número de empresas que receberam suporte do governo para as atividades inovadoras em relação ao total de empresas respondentes.
Suporte governamental – Empresas inovadoras	%	Percentual do número de empresas que receberam suporte do governo para as atividades inovadoras em relação ao total de empresas inovadoras.

Figura 1 – Indicadores de Inovação Tecnológica

Fonte: Adaptado de ROCHA & DUFLOTH (2009).

2.2 Inovação na Indústria do Amazonas

De acordo com o IBGE (2016), atividades inovativas são todas aquelas etapas científicas, tecnológicas, organizacionais e comerciais, incluindo investimento em novas formas de conhecimento, que visam à inovação de produtos e/ou processos. Isto é, são todas as atividades necessárias para o desenvolvimento e implementação de produtos e processos novos ou aperfeiçoados. Estas atividades, de maneira geral, podem se desenvolver tanto dentro como fora da empresa.

Ressalta-se que, no caso de empresa pertencente a um grupo estrangeiro (o que acontece na maior parte da indústria amazonense) a PINTEC registra as informações que se referem apenas às atividades inovativas da empresa no Brasil. A PINTEC procura mensurar estes esforços em termos monetários, através de estimativa dos dispêndios nestas atividades.

No caso amazonense, a pesquisa de 2014 registrou que ao todo 322 empresas inovadoras tiveram dispêndios com atividades inovativas no valor total de R\$ 1.538.628 mil, média de R\$ 4.778,34 mil. Dessas, 123 empresas tiveram dispêndios de R\$ 607.831 mil com atividades internas de P&D, com média de R\$ 4.941,71 mil, conforme Tabela 1 apresentada.

Atividades da indústria e dos serviços selecionados	Empresas					
	Total	Receita líquida de vendas (1 000 R\$) (1)	Dispêndios realizados nas atividades inovativas			
			Total		Atividades internas de Pesquisa e Desenvolvimento	
			Número de empresas	Valor (1 000 R\$)	Número de empresas	Valor (1 000 R\$)
Total Brasil Indústria	117 976	2 714 621 726	34 583	57 638 335	5 914	18 171 575
Total Amazonas Indústria	1 076	86 825 350	322	1 538 628	123	607 831

Tabela 1: Gastos com atividades inovadoras em relação à Receita Líquida

Fonte: PINTEC 2014 – IBGE (2016).

2.3 Esforço Inovador

O indicador do esforço inovador mostra o percentual da receita líquida investido pelas empresas nas atividades inovadoras. Uma vez que nem todo esforço inovativo é bem-sucedido e que existem projetos que ainda estão em andamento ao final do período analisado (por terem iniciado próximo deste final ou por terem prazos de execução longos), a Pintec indaga sobre a existência de projetos de inovação abandonados antes de sua implementação ou incompletos ao final do período em análise (IBGE, 2016).

No Amazonas verifica-se grande concentração de setores mais intensivos tecnologicamente, além da presença de médias e grandes empresas em um patamar acima da média nacional. Tais fatores explicam, em parte, o indicador sobre a intensidade do esforço inovativo no Estado. Soma-se a isso a influência do ambiente macroeconômico na decisão empresarial de investir em inovação.

Cabe destacar ainda que a Lei nº 8.387/91 obriga as empresas que produzem bens de informática, conforme caracterizado na legislação pertinente, a aplicar em P&D um percentual de 5% incidente sobre o seu faturamento bruto. Isso contribui certamente para elevar os números desse indicador.

2.4 Intensidade tecnológica

Segundo Rocha e Dufloth (2009), dentre as atividades que as empresas realizam para potencializar o desenvolvimento de novos produtos e processos, aquelas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D) são particularmente relevantes, uma vez que tendem a exercer forte influência na configuração do processo de inovação nas empresas, em função, sobretudo, da natureza deste tipo de atividade inovadora.

As atividades internas de P&D compreendem o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados (IBGE, 2016).

Para a PINTEC, o desenho, a construção e o teste de protótipos e de instalações piloto são exemplos das atividades de P&D. Inclui-se também o desenvolvimento de software, desde que este envolva um avanço tecnológico ou científico.

Pelo menos três aspectos merecem ser ressaltados. Primeiramente, constata-se que, de modo geral, são baixos os valores dos indicadores de intensidade tecnológica, o que indica serem proporcionalmente pequenos os dispêndios das empresas com a atividade de P&D interna, pois não chegam a alcançar 1,0% do valor da receita líquida (IBGE, 2016).

Em segundo lugar, os dados indicam que no universo das 360 empresas inovadoras no Amazonas, cerca de 123 realizaram gastos nas atividades internas de P&D em 2014, ou seja, 34,1% (IBGE, 2016)

Por fim, de maneira complementar, verifica-se que, com relação aos recursos

humanos envolvidos nesta atividade, a PINTEC contabilizou cerca de 2,08 mil pessoas, sendo 98 delas com pós-graduação e 1.223 graduadas em nível superior (IBGE,2016).

2.5 Apoio Governamental

Pela natureza estratégica que assume no cenário da competitividade econômica mundial e pela complexidade que suas atividades envolvem, o processo de inovação tecnológica vem recebendo crescente apoio governamental nos diversos países do mundo. A percepção de que o amadurecimento dos sistemas nacionais (regionais e locais) de inovação depende da articulação institucional entre os distintos atores que o integram (empresas, governo, universidades, centros e institutos de pesquisa, órgãos de fomento e financiamento) tem influenciado o desenho de diferentes formas de apoio governamental à inovação tecnológica.

Para efeitos da PINTEC, o IBGE (2016) considera como apoio governamental à inovação tecnológica das empresas os seguintes mecanismos: financiamentos, incentivos fiscais, subvenções, fundos setoriais e participação em programas públicos voltados para o desenvolvimento científico e tecnológico, entre outros.

No Amazonas, conforme demonstrado na Tabela 2, o apoio governamental tem sido relevante, onde 56% das empresas inovadoras receberam algum tipo de auxílio governamental. Destas, 20% receberam benefícios fiscais advindos da Lei de Informática, e 55% utilizaram financiamento público para compra de máquinas e equipamentos para inovar.

Atividades das indústrias extrativas e de transformação	Empresas que implementaram inovações						
	Total	Que receberam apoio do governo, por tipo de programa					
		Total	Incentivo fiscal		Financiamento		Outros programas de apoio
			À Pesquisa e Desenvolvimento (1)	Lei da informática (2)	A projetos de pesquisa em parceria com universidades e institutos de pesquisa	À compra de máquinas e equipamentos utilizados para inovar	
Total Brasil	42987	17349	1367	457	377	13490	3435
Total Amazonas	360	203	36	40	8	112	63
% Brasil	100%	40%	8%	3%	2%	78%	20%
% Amazonas	100%	56%	18%	20%	4%	55%	31%

(1) Incentivo fiscal à Pesquisa e Desenvolvimento (Lei nº 8.661 e Lei nº 10.332).

(2) Incentivo fiscal Lei de informática (Lei nº 10.176 e Lei nº 10.664).

Tabela 2 – Apoio Governamental para atividades inovativas (2012-2014) – Amazonas e Brasil

Fonte: IBGE (2016).

Cabe ainda destaque para o fato de que 31% das que utilizaram apoio governamental, o fizeram por meio de outros programas de apoio. Isso pode ser explicado pelo acesso a alguns dos principais fundos setoriais de ciência e tecnologia para a região, o CT-Amazônia, cujo foco é o fomento de atividades de pesquisa e desenvolvimento, conforme projeto elaborado pelas empresas do setor de informática instaladas na Zona Franca de Manaus.

Como se vê, há indícios de que os instrumentos de apoio governamental ao desenvolvimento industrial no Estado do Amazonas estejam estimulando um número maior de empresas a inovar em produtos e processos tecnologicamente novos ou aprimorados.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa PINTEC vem prestando uma grande contribuição para o entendimento do processo de inovação das empresas brasileiras (IBGE, 2016). Esta pesquisa utiliza dados publicados nas versões do relatório de 2008, 2011 e 2014 para correlação de informações da inovação de produtos e processos da PINTEC referentes ao Estado do Amazonas com os indicadores de eficiência do Polo Industrial de Manaus (PIM) disponibilizado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA).

Por tratar-se de uma pesquisa que busca responder questões de correlação entre duas variáveis, logo, classifica-se com uma abordagem quantitativa de característica exploratória em levantamento de dados secundários e utilizando-se de técnica de coleta de dados documentais.

Para a análise dos dados provenientes da pesquisa documental utiliza-se o coeficiente de correlação linear de Pearson como uma ferramenta da estatística descritiva para estudo das relações entre variáveis múltiplas (BARROW, 2008). As variáveis analisadas são informações dos indicadores de desempenho das indústrias do PIM, publicados pela SUFRAMA, dos anos de 2008, 2011 e 2014, em virtude de coincidirem com os anos de divulgação dos relatórios da PINTEC, em relação aos dados publicados no relatório da PINTEC para os respectivos anos e referentes ao estado do Amazonas.

3.1 Breve panorama do Polo Industrial de Manaus

No Amazonas, a partir do declínio do ciclo da borracha, novas medidas foram tomadas para integrar a região à economia do país. Em 1951, um modelo econômico foi concebido para Manaus com o objetivo de desenvolver as atividades regionais de indústria e comércio, e intensificar a cooperação entre o Brasil e os demais países amazônicos. Em 1957, o projeto se transformou em lei, sendo criada uma área de livre-comércio de importação, que ficou conhecida como Zona Franca de Manaus (ZFM). Como os incentivos se mostraram insuficientes para alavancar a economia local, as diretrizes da política nacional para a Amazônia foram modificadas e, em 1967, a Zona Franca de Manaus foi reformulada.

Tal mudança dotou a região de incentivos fiscais (federais e estaduais), os quais vêm promovendo a transformação da economia local. A Constituição Federal de 1988 previa a manutenção dos incentivos fiscais da ZFM até o ano de 2013, mas a Emenda Constitucional nº. 42, de 19 de dezembro de 2003, estabeleceu a sua prorrogação

até o ano de 2023 (GARCIA, 2004). E em 2014, o Congresso Nacional promulgou a Emenda Constitucional 83/2014 que prorrogou os incentivos fiscais do projeto Zona Franca de Manaus até o ano de 2073.

A existência dessa estrutura de incentivo fiscal levantou diversas controvérsias e desaprovações no Brasil. Entretanto, Correa (2002) demonstra que o volume de recursos financeiros transferidos ao governo federal, sob a forma de impostos coletados no estado do Amazonas, é mais elevado do que aquele h pelo estado na forma de incentivos fiscais.

Cabe destacar ainda a existência de um regime de imposto baseado na Lei nº 8.387/91 (“Lei de Informática da Zona Franca de Manaus”), segundo a qual as empresas do segmento de informática ficaram obrigadas a aplicar em P&D o percentual de 5% incidente sobre o seu faturamento bruto na comercialização de produtos no mercado interno (produtos enquadrados pela Lei), deduzidos os tributos correspondentes a tais comercializações. Segundo Figueiredo (2009) esse é um tipo de incentivo relacionado ao desempenho em atividades inovadoras desenvolvidas na indústria local.

O Polo Industrial de Manaus (PIM) é a base de sustentação da ZFM. Possui aproximadamente 600 indústrias, sendo, em sua maioria, de alta tecnologia, gerando meio milhão de empregos diretos e indiretos, principalmente nos segmentos de eletroeletrônicos, duas rodas e químico.

A intensidade tecnológica é definida como o nível de conhecimento incorporado aos produtos das empresas de cada setor industrial e tem como indicador mais frequente a média do dispêndio em P&D sobre o faturamento. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é a responsável pela classificação dos setores industriais segundo o seu nível de intensidade tecnológica, dos cerca de 30 países que a integram e onde se incluem os mais desenvolvidos do mundo. Por meio deste indicador, os setores industriais foram classificados em quatro níveis de intensidade tecnológica: alta intensidade tecnológica (AIT), media-alta intensidade tecnológica (MAIT), media-baixa intensidade tecnológica (MBIT) e baixa intensidade tecnológica (BIT), (OCDE 2006).

A partir desta tipologia, Oliveira (2006) agregou os setores industriais classificados na CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), originando a seguinte distribuição, conforme quadro 1:

Classificação OECD	Setores
<p>MAIT</p> <p>(Média-Alta Intensidade Tecnológica)</p> <p>7 setores</p>	<p>(1) fabricação de produtos químicos; (2) fabricação de máquinas e equipamentos; (3) fabricação de máquinas aparelhos e material elétrico; (4) fabricação de instrumentos médico-hospitalares óticos, automação industrial, cronômetro e relógios; (5) fabricação de automóveis, caminhonetas e utilitários; (6) fabricação peças e acessórios para veículos; (7) fabricação de outros equipamentos de transporte.</p>

BIT (Baixa Intensidade Tecnológica) 10 setores	(8) alimentos; (9) bebidas; (10) fumo; (11) têxteis; (12) vestuário e acessório; (13) couros, artefatos e calçados; (14) madeira; (15) coque, álcool e elaboração de combustíveis nucleares; (16) fabricação de artigos mobiliários; (17) reciclagem.
MBIT (Média-Baixa Intensidade Tecnológica) 10 setores	(18) celulose e outras pastas; (19) papel; (20) edição, impressão e reprodução de gravações; (21) refino de petróleo; (22) borracha e plástico; (23) minerais não metálicos; (24) produtos siderúrgicos; (25) metalurgia de metais não ferrosos; (26) produtos de metal; (27) fabricação de produtos diversos.
AIT (Alta Intensidade Tecnológica) 4 setores	(28) fabricação de produtos farmacêuticos; (29) fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática; (30) fabricação de material eletrônico básico; (31) fabricação de aparelhos e equipamentos de comunicação.

Quadro 1 – Intensidade Tecnológica x Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Fonte: Oliveira (2006)

Nesse sentido, pela classificação proposta por Oliveira (2006), o Polo Industrial de Manaus possui representantes em todas as categorias. Todavia, em função da importância econômica dos setores Eletroeletrônico, Bens de Informática e Duas rodas, pode-se classificar a indústria amazonense entre a Alta Intensidade Tecnológica e a Média-Alta Intensidade Tecnológica – visto que esses setores representam mais de 80% do faturamento médio do PIM (SUFRAMA, 2017).

4 | RESULTADOS

O relatório da PINTEC possui uma periodicidade trienal e apresenta dados relativos a inovação nas empresas classificados em quatro grupos: produto, processos, marketing e organizacional. Sendo que no relatório encontram-se unidos produtos e processos bem como organização e marketing. Para a presente pesquisa estão sendo analisados apenas os itens de inovação de produtos e processos conforme podemos verificar no quadro 2 adaptado da PINTEC, os números relativos ao Brasil como um todo e também apenas do Estado do Amazonas.

Atividades selecionadas da indústria	Empresas			
	2006-2008			
	Total	Que implementaram (1)		
Inovação de produto e/ou processo		Apenas projetos incompletos e/ou abandonados	Apenas inovações organizacionais e/ou de marketing	
Total Brasil Indústria	100 496	38 299	2 611	35 136
Total Amazonas Indústria	737	449	7	206
Amazonas em relação ao Brasil(%)	0,73	1,17	0,26	0,59

Quadro 2- Indústrias e itens de Inovação de 2008.

Fonte: Adaptado da PINTEC (2008)

Em 2008 a representatividade do Amazonas com relação aos números do Brasil no total é de 0,73%, não chegando nem a um por cento. Já com relação às indústrias inovadoras em produtos e processos chega ao percentual de 1,17 com 449 empresas.

No quadro 3 com dados de 2011 verificamos uma melhora de 737 para 1.129 na quantidade total de indústrias amazonenses e na quantidade de indústria inovadoras em produtos e processos de 449 para 457. Apesar de que o número total de indústrias amazonenses tenha crescido 0,23% o equivalente a 392 indústrias, o número de indústrias inovadoras não cresceu na mesma proporção representando uma diminuição de 0,07% que equivale a um aumento no número de indústrias inovadoras de apenas 8 empresas.

Para o ano de 2014, ainda conforme quadro 3, temos um aumento a nível Brasil no número de indústrias de 116.632 para 117.976, enquanto que no Amazonas constata-se uma diminuição de 4,69%, o equivalente a 53 empresas. Quanto às empresas inovadoras em produto e serviço, no Amazonas há uma diminuição de 21,23% o equivalente a 97 empresas, o que representa uma quantidade significativa tendo em vista o relatório anterior.

Ano	Empresas Brasil	Empresas Amazonas	Empresas Inovativas em Produto e Serviço - AM	(%) Empresas Inovativas em Produto e processo
2008	100 496	737	449	60,92
2011	116 632	1 129	457	40,45
2014	117 976	1 076	360	33,45

Quadro 3- Resumo das Indústrias e itens de Inovação de 2008 - 2014.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da PINTEC.

A Suframa utiliza a quantidade de mais de 25 indicadores de desempenho que são: (i) Principais custos de produção x faturamento e receita; (ii) Importação de

insumos do PIM; (iii) Exportação de produtos do PIM; (iv) Importação e exportação; (v) Balança comercial; Aquisição de insumos do PIM; (vi) Faturamento do PIM; (vii) Aquisição de insumos de produção e faturamento; (viii) Receita do Polo Industrial de Manaus; (ix) Investimentos realizados pelas empresas do PIM; (x) Aquisição de insumos e faturamento do PIM; (xi) Aquisição de insumos de produção; (xii) Aquisição de insumos e faturamento; (xiii) Participação dos subsetores de atividades no faturamento; (xiv) Principais produtos, insumos e produtos exportados; (xv) Produção, venda e faturamento dos principais produtos; (xvi) Produção mensal dos principais produtos; (xvii) Principais produtos produzidos e exportados; (xviii) Mão-de-obra; (xix) Salários, encargos e benefícios sociais x mão-de-obra ocupada; (xx) Participação dos dispêndios com mão-de-obra no faturamento do PIM; (xxi) Salários x mão-de-obra ocupada; (xxii) Movimentação da mão-de-obra do PIM; (xxiii) Evolução por tipo de mão-de-obra empregada; (xxiv) Evolução da mão-de-obra do PIM; (xxv) Comparativo da evolução da mão-de-obra do Polo Industrial de Manaus; (xxvi) Evolução da mão-de-obra por subsetores de atividades; (xxvii) Crescimento da mão-de-obra do PIM por subsetores de atividades; (xxviii) Evolução da mão-de-obra – por faixa salarial; (xxix) Dados do ICMS; (xxx) Movimentação do ICMS por subsetores de atividades. Dentre estes, a pesquisa utilizou apenas os **Investimentos realizados pelas empresas do PIM**.

Levando-se em consideração as informações referentes à quantidade de empresas Inovadoras do Amazonas durante o período de 2008 a 2014 e os investimentos realizados pelas empresas no PIM no mesmo período, há a possibilidade de análise do índice de correlação linear entre as duas variáveis conforme quadro 4.

Ano	Empresas Inovativas em Produto e Serviço - AM	(UD\$) Investimentos no PIM - SUFRAMA
2008	449	7915024711
2011	457	10657392131
2014	360	10518063260
Índice de Correlação Linear		-0,40

Quadro 4 - Índice de correlação entre os investimentos no PIM e quantidade de empresas Inovativas no Amazonas em produto e processos.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da PINTEC e SUFRAMA.

O índice de correlação encontrado para as variáveis analisadas caracteriza uma correlação negativa fraca onde pode-se inferir que a influencia dos investimento no PIM pode refletir de forma negativa sobre a quantidade das empresas inovativas no Amazonas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em países emergentes, como é o caso do Brasil, a busca por inovação na melhoria dos processos produtivos e desenvolvimento de novas tecnologias caracteriza um grande diferencial competitivo aumentando as possibilidades de resultados positivos ajudando no desenvolvimento do país (RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI, 2017).

A análise dos indicadores de inovação da PINTEC é importante ferramenta quando utilizado em conjunto com outros provedores de informação de características mais regionais ou que utilizem fontes de informação ainda não bem trabalhada na PINTEC, como é o caso do relatório com indicadores de desempenho fornecido pela SUFRAMA que é fonte importante de informações impactantes no processo de inovação tecnológica para o estado do Amazonas.

A análise estatística realizada com os indicadores de desempenho da SUFRAMA e índices de inovação da PINTEC possibilita entender o processo de gestão da tecnologia da inovação e reforçar o direcionamento para uma tratativa diferenciada com ênfase não apenas na produção, mas também na inovação. Os indicadores de desempenho utilizados pela SUFRAMA tem baixa relação com os processos de gestão da inovação reforçando a necessidade de análise cruzada com outros relatórios mais ligados aos processos de inovação.

A análise estatística de correlação linear realizada com os dados da pesquisa apresentou uma correlação negativa de menos 0,40 pontos possibilitando apresentação de resposta à questão de pesquisa indicando uma correlação negativa fraca entre os investimentos realizados no PIM com os indicadores da PINTEC relativos à quantidade de empresas inovativas em produtos e serviços.

Como contribuição ao processo de gestão dos recursos de tecnologia da inovação a pesquisa sinaliza para utilização de processos mais ligados aos processos de inovação e, sobretudo a inclusão de processo que possibilitem o monitoramento e aplicação aos processos de inovação.

Como contribuição acadêmica encontra-se o estudo de processo de gestão da inovação para uma região do país extremamente carente de desenvolvimento e que possui uma posição importante com alta concentração de recursos naturais e alto potencial de apresentação de inovações de produtos e serviços.

A pesquisa limitou-se a utilização dos dados fornecidos pela SUFRAMA e pela PINTEC por acessibilidade e conveniência possibilitando o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à secretaria de planejamento e desenvolvimento do governo do estado do Amazonas permitindo a identificação e apresentação de indicadores mais ligados aos processos inovativos e aos recursos aplicados em inovação no estado.

O estudo recomenda o desenvolvimento de uma versão desta pesquisa melhorada com dados de investimentos em inovação de produtos e processo com dados mais detalhados possibilitando a identificação e estudo dos recursos investidos com detalhes.

REFERÊNCIAS

BARROW, M. **Estatística para economia, contabilidade e administração**. São Paulo: Ática, 2008.

BOEHE, D. M. **Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras**. Revista de Administração, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 5-18, jan./mar.2007.

BRASIL. **Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991**. Diário Oficial da União, Brasília, 1991.

IBGE. **Pesquisa de Inovação – PINTEC 2014**. Coordenação de Indústria. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Rio de Janeiro, 2016.

_____. **PINTEC 2011**. Coordenação de Indústria. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Rio de Janeiro, 2013.

_____. **PINTEC 2008**. Coordenação de Indústria. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Rio de Janeiro, 2010.

LASMAR, Dimas José (org). **Interpretação da Pintec 2005 e indicadores de inovação tecnológica para o Amazonas: novos indicadores e divulgação**. Manaus: FAPEAM, 2009.

LOURES, C.; FIGUEIREDO, P.N. **Mensuração de capacidades tecnológicas inovadoras em empresas de economias emergentes: méritos limitações e complementaridades de abordagens existentes**. Revista Produção Online, v.9, n.1, p. 95-12, mar. de 2009.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. FINEP: 2005.

OLIVEIRA, L. G.. **A taxa de inovação nos setores de Alta Intensidade Tecnológica: uma análise a partir da PINTEC 2003**. In: IV Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia PUC/SP, 2006, São Paulo. Anais do IV Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia PUC/SP, 2006. v. 01.

RIBEIRO, F.C.; OLIVEIRA Jr, M.M.; BORINI, F.M. **Internationalisation of New Technology-Based Firms from Emerging Markets**. INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT ^{JCR}, v. 74, p. 23-44, 2017.

ROCHA, Elisa Maria Pinto da. DUFLOTH, Simone Cristina. **Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica**. Perspectiva em Ciência da Informação, V. 14, n.1., p.192-208, 2009.

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus. **Indicadores de desempenho do Polo Industrial de Manaus (2012-2017)**. Manaus, 2017. Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/>>.

VIOTTI, Eduardo Baumgratz. **Fundamentos e Evolução dos Indicadores de C,T&I**. In: Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. Eduardo Baumgratz e Mariano de Matos Macedo (Org.). Campinas: Ed. da Unicamp, 2003.

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

Kleber Luís Celadon

University Of The West Of England – Faculty Of
Environment And Technology – Edm
Bristol – Inglaterra

Roberto Sbragia

Faculdade De Economia, Adinistração E
Contabilidade Da Universidade De São Paulo –
Fea
São Paulo - Sp

RESUMO: Este artigo tem como foco o modo como as diferentes culturas podem influenciar a relação entre a integração do conhecimento (IC) e a inovação aberta (IA). Há um interesse crescente na noção e na prática da IA, o que implica uma compreensão mais profunda de ambos os conceitos, IA e IC, já que a colaboração e a cultura entre pessoas formam a base de qualquer processo de inovação, independentemente de seus graus de abertura. Portanto, este estudo objetiva uma melhor compreensão do desempenho interativo de trabalhadores e organizações colaboradoras em diferentes contextos, levando em consideração suas culturas pertinentes, e explorando questões gerenciais relacionadas à integração de conhecimento de todas as diferentes fontes, bem como sua contribuição para a abertura dos processos de inovação. A ideia central deste trabalho é analisar e comparar os vínculos

entre integração de conhecimento e inovação aberta, considerando a influência de esquemas interpretativos como percepção da realidade, questões relevantes e senso comum em relação à colaboração em diferentes culturas. O estudo baseia-se, e busca contribuir, com a área de gestão da inovação, inovação intersetorial e estudos interculturais.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação Aberta, Integração do Conhecimento, Interculturalidade

ABSTRACT: This article is concerned with how different cultures might influence the connection between knowledge integration (KI) and open innovation (OI). There is a growing interest in the notion and practice of OI, which implies a deeper understanding of both concepts, OI and KI, because people's collaboration and culture are the basis for any innovation process, independently of its degrees of openness. Therefore, this study aims for a better understanding of the interactive performance of workers and collaborating organizations at different contexts, taking its pertaining cultures into consideration, and exploring managerial issues that relate to knowledge integration from all different sources, as well as their contribution to open innovation. The central idea of this paper is to analyse and compare the links between knowledge integration and open innovation,

considering the influence of interpretive schemes such as perception of reality, relevant issues, and common sense in relation to collaboration within different cultures. It will draw on and contribute to the field of innovation management, cross-industry innovation and cross-cultural studies.

KEYWORDS: Open Innovation, Knowledge Integration, Intercultural Studies

1 | INTRODUÇÃO

A entrada e saída de conhecimentos fazem parte dos processos de inovação, e envolvem práticas que encorajam a participação dos trabalhadores na busca de oportunidades, por meio dos múltiplos canais existentes no mercado (West & Gallagher, 2006). Outras pesquisas (Polanyi, 1958; Cohen e Levinthal, 1990; Nonaka, 1995; Howells, 1996; Chesbrough, 2003b; Acha, 2006; Celadon, 2007; Easterby-Smith e Prieto, 2008) enfatizam ainda que os processos inovadores não podem se limitar ao conhecimento local ou interno, mas devem focar principalmente os profissionais que possam maximizar a efetividade da inovação, bem como achar fontes alternativas, tais como mercados ou *spillovers*. Esse fenômeno pode ser visto na indústria de cosméticos brasileira, por exemplo, onde há uma busca constante por conhecimentos específicos (oriundos dos peritos em fragrância) os quais, em muitos casos, estão disponíveis apenas em outros países. Além disso, mercados emergentes como o brasileiro, demandam estudos mais aprofundados que levem em consideração as mudanças conjunturais socioeconômicas, marcadas recentemente pelo aumento da mobilidade de mão-de-obra, não somente nesse setor produtivo específico, mas entre países de diferentes regiões do planeta, particularmente na Europa. Nesse contexto urge a necessidade de modelos mais complexos de interação e integração de conhecimentos, evidenciando a relevância do aperfeiçoamento dos processos interculturais, que podem ser vistos como processos de aprendizagem nas organizações e, portanto, vistos como um procedimento crítico para uma melhor compreensão da competitividade das organizações, já que as diferentes culturas podem trazer novos desafios. A integração depende também das atitudes dos atores envolvidos nesse processo de aprendizagem, e varia em escopo (quanto maior, mais difícil de ser imitada pelos concorrentes), podendo ser mais ou menos flexível no que diz respeito à capacidade da organização de construir iniciativas inovadoras sobre as já existentes (Grant, 1996a; Huang e Newell, 2003) particularmente quando decide-se implantar a inovação aberta.

2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A inovação aberta (IA) está diretamente relacionada com a integração do conhecimento (IC), e esta interação está sustentada pelas habilidades e modelos

mentais dos participantes como, por exemplo, pela capacidade de absorção (CA) dos atores envolvidos. O termo CA foi definido por Cohen e Levinthal (1989) como a habilidade de aprender com fontes externas, por meio da identificação, assimilação e exploração desse conhecimento. Os autores ainda afirmam que a CA é um produto derivado dos esforços de P&D, o que os levou a uma segunda definição, dando mais ênfase aos aspectos cognitivos, e reconhecendo-a como uma habilidade de assimilar e aplicar comercialmente o conhecimento adquirido de fontes externas, estreitamente ligadas às questões culturais. Além disso, afirmam que os resultados não são apenas obtidos pelas atividades de P&D, mas vem de diferentes bases do conhecimento, bem como de experiências de aprendizagem, linguagem compartilhada, interfaces interfuncionais, capacidade de solucionar problemas, e modelos mentais existentes em uma organização.

Em suma, ainda que essas ideias relacionadas à inovação aberta não sejam novas, deve-se reconhecer que há forças em jogo que estão transformando o cenário industrial atual (Herstad *et al.*, 2008), (e que “o fenômeno da IA tem se tornado cada vez mais importante, tanto para a prática quanto para a teoria, sobretudo nos últimos anos” (Gassmann e Enkel, 2004, p1) Tem-se afirmado que “a organização de atividades inovadoras (tecnológicas, bem como não tecnológicas) que ultrapassam fronteiras, tende claramente a aumentar, mostrando mais equilíbrio entre as fontes internas e as externas na inovação” (Oecd, 2008). Além disso, conforme o contexto se torna cada vez mais competitivo, as empresas serão desafiadas a criar produtos diferenciados e novos mercados em busca de vantagens competitivas sustentáveis (Clark e Wheelwright, 1993), criando novos desafios no que diz respeito à colaboração interempresarial e internacional.

Portanto, esta pesquisa tem por objetivo compreender as questões voltadas à colaboração intercultural na inovação aberta, que devem ser avaliadas para um melhor acoplamento às estratégias empresariais, já que as diferentes modalidades de cultura profissional podem impactar as formas mais abertas ou mais fechadas de inovação. Com isso, nota-se uma maior complexidade na gestão da inovação aberta que, apesar de apresentar grandes oportunidades para a criação de valor, também implica desafios substanciais como os relacionados à interculturalidade.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de integração do conhecimento (IC) (Bengtsson *et al.*, 2008; Berggren *et al.*, 2009; Celadon, 2013) bem como o de CA estão incorporados ao debate sobre as capacidades dinâmicas (Zollo e Winter, 2002; Helfat, 2006; Teece, 2007) que foi originado a partir da teoria evolucionista das empresas (Nelson e Winter, 1982). Ela se concentra principalmente em mudanças no ambiente de negócios e na capacidade das empresas de responderem a essas mudanças, quando tentam superar possíveis

problemas que possam resultar na chamada “armadilha da competência” conforme mostra a literatura. Capacidades dinâmicas podem ser benéficas em economias turbulentas (Teece, 2007), típicas nos países em desenvolvimento como o Brasil. As conceituações existentes descrevem a capacidade de absorção como uma variável independente e a inovação como uma variável dependente. Além disso, estudos mostram que a capacidade de absorção (CA) está profundamente arraigada aos processos de inovação, e indubitavelmente aos aspectos culturais de uma organização.

(Todorova e Durisin, 2007) sugerem um modelo de CA que vai além do conceito original de Cohen & Levinthal, e mesmo dos desdobramentos teóricos que já haviam sido feitos por Zahra & George (2002) alertando para a importância dos mecanismos de integração social. Esse novo modelo está fincado em três argumentos principais: (i) a eficiência da CA; (ii) fatores contingenciais que podem influenciar positiva ou negativamente a CA; (iii) aspectos dinâmicos do fenômeno, captados por canais de retroalimentação (feedback). Esse modelo aponta para a importância das relações de poder como moderador na captação e exploração de conhecimentos, já que as diferenças de poder entre os diversos atores podem influenciar a CA e os processos relacionados. Essas diferenças podem se dar dentro da organização, ou entre consumidores e demais *stakeholders* (Todorova e Durisin, 2007).

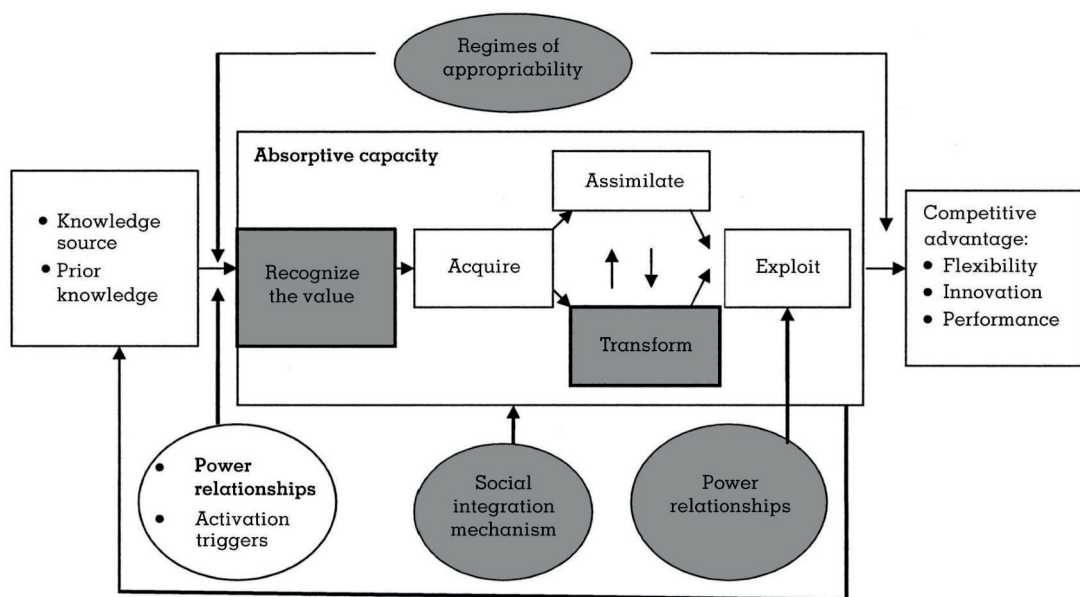


Figura 1 Um modelo refinado de capacidade de absorção

Fonte: (Todorova e Durisin, 2007, p.776 - original em inglês)

As diferentes abordagens de AC deste estudo podem ser sintetizadas em quatro dimensões: 1) Reconhecimento do valor; 2) Assimilação; 3) Comercialização ou Aplicação; 4) Exploração. Estas dimensões foram aplicadas a este estudo empírico, e contrastadas com as respostas das entrevistas semiestruturadas.

Ao aplicar a IA, as empresas devem ser capazes de reconhecer o conhecimento disponível externamente que pode ser assimilado e aplicado comercialmente. Esta capacidade de reconhecimento, e até mesmo o desejo de inovar, estão estritamente

relacionados à capacidade de absorção, e podem ser desenvolvidos para melhorar as condições da empresa, até que atinjam determinado nível de estabilidade (porém, não de estagnação). Essa estabilidade pode exigir certo dinamismo e mudanças nas práticas de gestão existentes, se a inovação for de fato desejada. Neste contexto, as ferramentas gerenciais relacionadas, como por exemplo, os estilos de liderança, estão entre as questões cruciais para se promover mudanças para a inovação. Além disso, a cultura e os mecanismos informais, como a confiança, podem criar oportunidades de inovação, e são normalmente instrumentos fundamentais para se melhorar a comunicação entre colaboradores, e o compartilhamento de conhecimento (Kogut e Zander, 1992), afetando assim a capacidade de absorção.

Uma inovação bem-sucedida requer também a gestão das tensões de controle de flexibilidade (Dougherty, 1992). Sabe-se que a flexibilidade permite a criatividade, a capacitação e as mudanças práticas, que são alguns fundamentos da inovação. Em contraste, os mecanismos de controle são vitais para se estabelecer o foco e atingirem-se os objetivos desejados da empresa, levando em conta os orçamentos dessas organizações. Estas dimensões da inovação podem ser vistas como dois pratos de uma balança, difíceis de serem equilibrados, e que produzem resultados diferentes de acordo com as suas posições.

Chesbrough (2003a) diz que a IA é um novo paradigma onde se assume que as empresas podem e devem fazer uso de ideias externas e internas, utilizando essas vias para atingir o mercado, de forma que as empresas possam avançar tecnologicamente. IA combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócio, isto é, a maneira como o valor é criado e capturado pelas empresas, que pode ser feito de “três formas diferentes: incorporando a tecnologia em seu negócio atual, através de licenciamento de tecnologia para outras empresas, ou através do lançamento de novos empreendimentos que exploram a tecnologia em novas áreas de negócio” (Chesbrough, 2003a, p.64).

Alguns anos mais tarde, (Chesbrough, 2006a) apresentou-se outra definição, declarando que a IA busca intencionalmente incentivar as entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação, e para expandir ações em outros mercados. Isto significa que as empresas devem fazer mais intensamente as ideias e tecnologias externas em seu próprio negócio, deixando que as suas próprias ideias não utilizadas sejam aproveitadas por outras empresas, o que exige uma abertura no seu modelo de negócio, permitindo que essas ideias e tecnologias fluam, tanto de fora para dentro, como de dentro para fora, demandando uma postura cultural que esteja de acordo com esta proposta. Pode-se notar que a principal diferença entre as definições de Chesbrough está ligada às palavras “acelerar” e “expandir”. A primeira definição afirma, de uma forma mais ampla, a utilidade do intercâmbio de ideias para o benefício da tecnologia, enquanto a segunda aponta as causas e intencionalidade dessa troca, isto é, a aceleração da inovação e a expansão dos mercados respectivamente.

Outros autores (West e Gallagher, 2006) afirmam que a IA é tanto um conjunto de

práticas para lucrar com a inovação, com um modelo cognitivo para criar, interpretar e investigar essas práticas. Afirma-se que a IA encoraja a exploração de uma vasta gama de fontes internas e externas, em busca de oportunidades para a inovação, consciente de que a exploração se integra com capacidades e recursos firmes, explorando amplamente essas oportunidades por meio de canais múltiplos (West e Gallagher, 2006). Outra contribuição de (Leadbeater, 2007) divide IA em duas partes: IA IN é o modelo básico onde as ideias de diferentes fontes fluem para empresas (crowdsourcing), e IA OUT é o lugar onde um grupo de pessoas, ou uma empresa, criam uma interface ou uma plataforma com algumas ferramentas que podem ser utilizadas para que se adicionem as suas ideias e contribuições.

Alguns autores dividiram ainda a IA em três processos: o de dentro para fora, de fora para dentro e o processo de acoplamento (Gassmann e Enkel, 2004; Gassmann, 2006) afirmando que a IA vai além da compra e venda de Propriedade Intelectual (PI) como algumas pessoas podem assumir. Na mesma linha de ideias, (Harryson, 2000) sugeriu que o processo de inovação “já não pode ser limitado ao *know-how* local ou interno, mas precisa se concentrar mais em *know-who* (*saber quem*)”. Esse autor afirma que uma maior quantidade de trabalhadores mais especializados constatou uma necessidade de se buscar a “pessoa certa”, visando maximizar a eficácia dos processos de inovação. Além disso, aspectos específicos da inovação, como a incerteza, risco e baixa previsibilidade de resultados, exigem novas formas de gestão da inovação (Dosi, 1988; Dodgson e Gann, 2008; Dosi *et al.*, 2008), particularmente no ambiente econômico contemporâneo marcado por rápidas mudanças.

Chesbrough e colegas (Chesbrough e Crowther, 2006; Chesbrough, 2006a; Chesbrough, 2006c; Chesbrough e Appleyard, 2007) argumentam que o paradigma fechado desmoronou nas indústrias de alta tecnologia, tais como as de fotocopiadoras, computadores, *drives* de disco, semicondutores, equipamentos de semicondutores, equipamentos de comunicação, produtos farmacêuticos e biotecnologia (Chesbrough e Crowther, 2006). O principal argumento por trás dessa ideia consiste no fato de que alguns fatores dessa erosão, tais como a crescente mobilidade de trabalhadores altamente qualificados e experientes (por exemplo, o aumento na quantidade de faculdades e de pessoas com pós-graduação), bem como o crescimento do capital de risco, induziram à criação de empresas altamente competitivas. Além disso, este aumento de mobilidade não se deu apenas entre os profissionais com qualificação específica, mas também entre as classes menos qualificadas de mão-de-obra imigrante de países em conflito, como os oriundos da Síria por exemplo.

4 | METODOLOGIA

Em estudos anteriores compararam-se os conceitos de inovação aberta e integração do conhecimento (Celadon, 2013), mostrando complementaridades entre

ambos, e revelando também algumas peculiaridades da relação entre a inovação aberta e a capacidade de absorção. Este artigo tem por base esses estudos, porém enfatiza a análise entre inovação aberta e os aspectos culturais, resultante de uma comparação cruzada entre nove empresas da indústria cosmética brasileira.

Desse modo, para efeito deste estudo, podem-se considerar como plausíveis as seguintes proposições:

1 - A cultura é uma dimensão essencial para a inovação e para a competitividade, pois é responsável pelo modo de interação entre pessoas, além da captação (identificação, assimilação) e otimização (exploração) de conhecimentos oriundos de diversas fontes, externas e internas. Dado que a indústria cosmética mostra um grande nível de troca e integração de conhecimento nas práticas inovadoras, a cultura mostra-se extremamente importante para que se compreenda em mais profundidade os tipos de colaboração para a inovação.

2 - Espera-se que a inovação seja influenciada pelas diferentes culturas porque a efetiva utilização de conhecimentos adquiridos de fontes externas (e internas), provavelmente recebem um impacto dessas culturas (linguagem, interfaces, modelos mentais, aprendizagem) e níveis de inovação, o que implica novos desafios para a gestão empresarial.

Estas proposições sugerem a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são as diferenças culturais, e como elas influenciam as diversas práticas de inovação aberta?*

O presente estudo foi realizado na indústria cosmética brasileira. O foco desta pesquisa está na cultura das empresas estudadas, relacionando este conceito com as práticas de IA realizadas por essas empresas, e explorando-se a interação entre os atores deste processo. Desta forma, empregou-se um estudo qualitativo, dada a grande importância do contexto. Estudos de casos múltiplos possibilitaram a replicação das respostas, e permitiram a descrição das circunstâncias onde as mesmas ocorreram (Yin, 1994). Uma das empresas foi utilizada como caso-piloto, permitindo um refinamento dos instrumentos de coleta de dados, tais como as questões das entrevistas semiestruturadas, cronograma, dentre outras técnicas. Além disso, o caso-piloto foi realizado no ambiente socioeconômico onde se realizou a pesquisa completa, buscando-se com isso uma harmonização das respostas, minimizando as possíveis variações de meio-ambiente.

A escolha do setor de cosméticos facilitou a validação da pesquisa nos estágios finais, uma vez que o *design* deste estudo utiliza uma abordagem de replicação, ou seja, cada caso individual é parte de um estudo completo, onde as evidências convergentes são consideradas de acordo com os fatos e conclusões de cada caso; cada conclusão, portanto, é considerada como uma informação que carece de replicação dos outros casos individuais (Yin, 2009) Além disso, a escolha da indústria de cosméticos baseia-se no fato de que as pesquisas nesta indústria são apenas incipientes. As pessoas foram observadas *in loco*, e dados secundários foram avaliados, além das entrevistas

semiestruturadas (dados primários).

Um questionário preliminar foi utilizado com base na escala Likert, tendo sido aplicado para cada empresa estudada, antes das entrevistas semiestruturadas. Este foi criado para que uma análise prévia fosse feita com relação aos diferentes graus de abertura das empresas, quais sejam: “mais aberta”, “híbrida” e “mais fechada”, de acordo com a quantidade e intensidade de uso das diferentes dimensões da inovação aberta, conforme a literatura relevante.

O questionário (fase 1), baseado em ambos os conceitos de inovação aberta e integração do conhecimento, foi respondido por uma pessoa de cada empresa, normalmente o diretor de tecnologia / inovação, ou o CEO no caso de empresas grandes, e pelos diretores, gerentes ou proprietários em PMEs. A base desta abordagem está no fato de que o estudo propõe uma comparação cultural entre empresas de diferentes níveis de abertura. Ainda que este estudo não tenha a pretensão de generalizar os seus resultados, uma amostragem variada foi escolhida de forma a enriquecer os resultados do estudo. A segunda e mais importante fase de coleta de dados (fase 2), ou seja, a aplicação das entrevistas semiestruturadas, propiciou uma análise que comparou os dados da fase 1 com os da fase 2, em busca de possíveis discrepâncias ou concordâncias entre ambas.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A comparação de dados do questionário preliminar com os dados das entrevistas levou às seguintes conclusões: As empresas NA e RA são “mais abertas”, enquanto BU, RA, LC e CA são “híbridas”, e AL, HN e BN são “mais fechadas”.

	<i>Mais abertas</i>			<i>Híbridas</i>			<i>Mais fechadas</i>		
<i>Empresa</i>	<i>NA</i>	<i>BT</i>	<i>BU</i>	<i>RA</i>	<i>LC</i>	<i>CA</i>	<i>AL</i>	<i>HN</i>	<i>BN</i>
<i>Tamanho</i>	<i>Grande</i>	<i>Grande</i>	<i>Média</i>	<i>Grande</i>	<i>Pequena</i>	<i>Pequena</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>	<i>Média</i>
<i>Local</i>	<i>São Paulo</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Curitiba</i>	<i>Manaus</i>	<i>Curitiba</i>

Tabela 1 Empresas divididas pelo grau de abertura (fase 1)

Fonte: dados primários

Os valores numéricos apresentados na Tabela 2 são resultantes de um critério de pontuação aplicado a cada empresa estudada e das entrevistas semiestruturadas (Celadon, 2013). O valor máximo, ou seja, a empresa que praticasse todas as modalidades de inovação aberta chegaria a 44 pontos (o maior valor alcançado no estudo foi 38, empresa NA, como se vê a seguir).

<i>Práticas Relacionadas à IA</i>	<i>38</i>	<i>33</i>	<i>20</i>	<i>31</i>	<i>12</i>	<i>15</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>9</i>
-----------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------

<i>Empresas estudadas</i>	NA	BT	BU	RA	LC	CA	AL	HN	BN
Grau de abertura	Mais Abertas		Híbridas				Mais fechadas		

Tabela 2 Total de Práticas Relacionadas à Inovação Aberta (fase 2)

Fonte: pesquisa de campo

Constatou-se que somente as empresas grandes utilizam estratégias voltadas à capacidade de absorção, demonstrando culturas mais permeáveis aos processos de inovação aberta, enquanto as PMEs ainda se apoiam em estratégias menos formais. A base comum de conhecimentos é normalmente formada por profissionais que possuem o mesmo tipo de graduação ou especialização, particularmente nas áreas de farmácia, biologia ou química, o que facilita a capacidade de absorção no setor. As trocas de informação são realizadas também informalmente em encontros nos fins de semana pois, de acordo com os entrevistados, há uma tendência grande em se manterem os laços de amizade formados nas universidades entre professores e alunos, mesmo quando advém o afastamento ao final do curso e início da carreira profissional dos alunos.

A colaboração interdisciplinar também apareceu mais comumente nas empresas de grande porte estudadas, principalmente quando se trata de colaboração internacional. As PMEs concentram conhecimento em poucas pessoas, e normalmente os donos tem um grande poder decisório em quase todas as questões. Assim, a solução de problemas fica muitas vezes vinculada às decisões de cunho pessoal de alguns desses proprietários.

Os níveis educacionais brasileiros estão abaixo das demandas recentes impostas pelo desenvolvimento econômico, ocasionando uma escassez de mão-de-obra especializada, principalmente em nível técnico. Como resultado, as empresas precisam investir pesadamente em treinamento e capacitação de forma a transpor as limitações de mão-de-obra, um problema estreitamente ligado à capacidade de absorção dessas empresas.

No Brasil não há muitos fornecedores de produtos químicos que são utilizados em cosméticos e, os que existem, são normalmente empresas multinacionais (ex. Givaudan). Isto estabelece uma característica bastante peculiar ao setor, uma vez que as empresas concorrentes são obrigadas a recorrer ao mesmo fornecedor. Com isso, a colaboração vertical faz parte do *modus operandi* das empresas deste setor, e a confiança torna-se um fator preponderante. Desta forma, a integração de conhecimento externo requer competências especiais das empresas no que diz respeito à capacidade de absorção. A colaboração vertical também ocorre, mas está mais presente nas ações das grandes empresas que contam com o suporte de seus próprios advogados e corpo jurídico para as questões relacionadas à propriedade intelectual por exemplo.

A empresa NA criou um departamento especialmente dedicado às demandas acadêmicas, voltado às interações com as universidades e institutos de pesquisa. As empresas de grande porte, como a BT e RA, por exemplo, tendem a dar bastante importância ao mercado internacional e às suas tendências, enquanto as PMEs estão mais preocupadas com programas de qualidade e outras ferramentas de gestão mais tradicionais.

As empresas combinam conhecimento de maneiras específicas. A maior fonte de conhecimento externo da BU está em um grupo de terapeutas espalhados por todo o Brasil. No caso da LC, originária de uma empresa de grande porte, temos um típico caso de *spin-off*, já que a mesma tornou-se fornecedora principal da empresa de onde surgiu, tendo estabelecido um processo “simbiótico” entre os funcionários das duas empresas. Nos últimos anos, a LC tem feito esforços para romper as amarras que ainda existem, e já conseguiu mais autonomia no mercado.

A empresa CA concentra-se em produtos cujos insumos nacionais são orgânicos e rastreáveis, resultando em cosméticos bastante especiais no mercado brasileiro. Trata-se de uma estratégia para atingir nichos de mercado, também utilizadas (de outra forma) pelas empresas AL e HN. A empresa BN concentra-se na fabricação de tinturas capilares e tem competido de igual para igual com as grandes empresas do ramo tais como L'Oréal, apostando em campanhas de marketing e publicidade que valorizam as diferentes etnias brasileiras.

A Tabela 3 mostra o relacionamento entre inovação aberta e cultura, valendo-se de diversas publicações da literatura específica, e dos resultados obtidos nas entrevistas e coleta de dados.

TÓPICO	<i>Inovação Aberta versus Cultura</i>
1	A Inovação Aberta propõe a exploração do conhecimento existente, bem como a do conhecimento disponível globalmente, ações nitidamente associadas à “habilidade de se aprender com fontes externas, por meio da identificação, assimilação e exploração desse conhecimento”, ou seja, à capacidade de absorção.
<i>Resultados empíricos</i>	As duas empresas líderes de mercado mostraram uma tendência maior em buscar conhecimento externo, mas também utilizam o conhecimento de P&D interno, enquanto as demais se concentraram no conhecimento interno. As práticas mais abertas demandaram mais esforços para a identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos indicando um maior nível de capacidade de absorção.
2	Combinar conhecimentos é uma prerrogativa da inovação aberta, mas também está implícita na cultura empresarial.
<i>Resultados empíricos</i>	As PMEs combinaram conhecimentos internamente, aproveitando sugestões de clientes e fornecedores, enquanto as empresas de grande porte combinaram conhecimentos externos e internos, ações essas mais próximas do conceito de inovação aberta, explicitando mudanças de cultura organizacional neste sentido.

3	Quando as decisões são orientadas pelo mercado, a gestão tem que se adequar propiciando mudanças para que isso ocorra, o que pode trazer grandes desafios para os gestores. Mudança implica capacidade dinâmica.
<i>Resultados empíricos</i>	A maioria das empresas toma decisões com base no mercado internacional e nacional de cosméticos. Com as rápidas mudanças de cenário, as empresas precisam se adequar duplamente, isto é, para as ações mais abertas, e para um maior nível de absorção de ideias, particularmente nas empresas de grande porte, pois monitoram o mercado mais de perto (business intelligence, etc).
4	A inovação aberta sugere que o conhecimento tácito oferece suporte às atividades inovadoras, e certamente é parte integrante da cultura, ainda que difícil de mensurar, mas inquestionavelmente presente no trabalho prático.
<i>Resultados empíricos</i>	O conhecimento tácito é visto de fato como auxiliador nos processos de integração do conhecimento em geral. Apesar de muito complexo e difícil de mensurar, há evidências concretas da relação entre o conhecimento tácito e a cultura (por exemplo, modelos mentais e solução de problemas típicos de cada cultura estudada)
5	Laços pessoais são determinados por sistemas técnicos, tais como relacionamento com fornecedores, consumidores e stakeholders. São determinantes na capacidade de absorção, pois tem por base a afinidade de conhecimento, ou seja, a mesma base de conhecimento específico.
<i>Resultados empíricos</i>	A maioria das empresas deste estudo criaram laços de afinidade, e até certo ponto de dependência com fornecedores e outros profissionais do ramo, uma cultura que favorece os processos abertos de inovação.
6	Os relacionamentos, tanto em nível individual quanto em rede, podem apresentar diferenças de intensidade relacionadas à cada cultura. Estes relacionamentos são a base do compartilhamento e integração do conhecimento.
<i>Resultados empíricos</i>	As PMEs mostraram uma tendência de integrar conhecimento por meio de redes individuais, enquanto as empresas de grande porte voltam-se mais às redes formadas por empresas.
7	As capacidades dinâmicas são necessárias para que as empresas lidem com estruturas ad hoc. Portanto, a relação entre IA e AC vai variar de acordo com a intensidade das ações de uma e/ou de outra, aplicadas pelas empresas.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas estudadas mostraram-se bastante conservadoras neste sentido, pois utilizam estruturas ad-hoc muito raramente em casos de urgência apenas. O termo “capacidades dinâmicas” não é muito conhecido pelos entrevistados de maneira geral.
8	As empresas tendem a passar da informalidade para a formalidade ao longo dos anos. Isto causa a formação de sistemas para captação de ideias (conhecimento social) por meio de interfaces com usuários, consumidores e a comunidade.

<i>Resultados empíricos</i>	Três empresas que ainda utilizam processos informais estão desenvolvendo sistemas formais. Se por um lado profissionalizam as empresas, por outro há uma redução na transferência de conhecimento tácito em alguns casos (por exemplo, nas conversas e encontros entre especialistas em biotecnologia).
9	A cultura também pode variar de acordo com a estratégia escolhida pela empresa relacionada com integração vertical versus horizontal, ocasionando
	diferenças significativas no compartilhamento de conhecimento.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas de grande porte preferem utilizar a integração vertical, enquanto as PMEs recorrem à integração horizontal. A integração vertical demanda ações mais elaboradas no que diz respeito à capacidade de absorção, por exemplo, já que a integração horizontal normalmente ocorre dentro de uma mesma cultura organizacional e sobre a mesma base de conhecimento.
10	A cultura é considerada como uma fundação do sistema de contribuições onde pessoas podem compartilhar as suas ideias.
<i>Resultados empíricos</i>	A cultura da inovação é incentivada de diversas formas em cada empresa estudada. As de grande porte criam plataformas para interface com o público externo e programas, enquanto nas PMEs prevalecem as contribuições feitas pelo proprietário, com base em suas experiências pessoais.
11	Os tipos de relacionamento (formal e informal) podem determinar maneiras diferentes de reagir a contingências internas e externas. Esta habilidade também contribui para a sustentação da vantagem competitiva das empresas.
<i>Resultados empíricos</i>	<i>As empresas tendem a reagir com veemência a contingências externas tais como mudanças no cenário econômico, novos tributos e aparecimento de novas tecnologias. A expertise relacionada às contingências torna a empresa mais ágil e garante certa vantagem competitiva.</i>
12	Os fornecedores, pesquisadores e outros participantes contribuem com o processo de inovação, bem como usuários que oferecem ideias com base em suas dificuldades e sugestões.
<i>Resultados empíricos</i>	Nas empresas estudadas, poucas ideias são originadas dos usuários, mas utilizam sugestões dos fornecedores e de empresas concorrentes, principalmente as grandes empresas do exterior (EUA, Europa e Ásia).
13	O relacionamento entre especialistas requer um considerável nível de confiabilidade para garantir os direitos de propriedade intelectual e industrial.
<i>Resultados empíricos</i>	O relacionamento entre especialistas da indústria cosmética requer um grande nível de confiança. Muitas vezes, o mesmo especialista é consultor de empresas concorrentes mas, de acordo com as entrevistas realizadas, são pessoas altamente confiáveis.
14	Inovar vai além da aquisição de departamentos ou máquinas. Requer a criação de novas equipes que contribuam efetivamente nos processos de aprendizagem.

<i>Resultados empíricos</i>	Três empresas estão investindo na formação de equipes de alto desempenho visando uma maior agilidade na absorção do conhecimento externo e interno.
15	Quanto maior e mais complexo for o mix de estratégias internas e externas de P&D, mais difícil fica para o concorrente copiar.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas são bastantes conservadoras com relação aos seus métodos de pesquisa, mas estão tentando ampliar o escopo de seus produtos e serviços, e até do modelo de negócio em alguns casos.
16	As empresas devem ser suficientemente hábeis e flexíveis para construir ideias inovadoras por meio de scanning tecnológico e adaptação cultural.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas de grande porte possuem sistemas gerenciais para a realização do scanning tecnológico. Ações específicas contribuem para o sistema de aprendizagem, resultando em maior flexibilidade. As PMEs tem mais limitações neste sentido.

Tabela 3 – A relação entre inovação aberta e cultura

Fonte: Adaptada de (Celadon, 2013).

6 | CONCLUSÕES

Este estudo comparou e analisou as diferentes condições de abertura para a inovação em nove empresas do setor de cosméticos brasileiro, relacionando-as com a cultura de cada empresa estudada. O método do estudo baseou-se em *estudo de caso* no setor de cosméticos brasileiro e os dados foram coletados predominantemente por meio de observações *in loco*, questionários e entrevistas semiestruturadas.

Como resultado, pode-se dizer que as duas empresas líderes de mercado mostraram uma tendência maior em buscar conhecimento externo, mas também utilizam o conhecimento de P&D interno, enquanto as demais se concentraram predominantemente no conhecimento interno. A colaboração interdisciplinar e também a internacional são exemplos de mecanismos que aumentam a eficiência da AC (Zahra e George, 2002). A assimilação é naturalmente mais fácil nas empresas que investem mais em qualificação de pessoas, ou que selecionem pessoas mais qualificadas, normalmente as grandes empresas. As práticas mais abertas demandaram mais esforços para a identificação, assimilação, aplicação e exploração dos conhecimentos indicando uma maior complexidade na gestão, além de um maior nível de demanda para a capacidade de absorção, porém resultaram positivamente em termos de inovação por meio do acoplamento entre conhecimento interno e externo (Gassmann e Enkel, 2004).

As PMEs combinaram conhecimentos internamente, aproveitando sugestões de clientes e fornecedores, enquanto as empresas de grande porte combinaram conhecimentos externos e internos, ações essas mais próximas do conceito de inovação aberta. A fase de reconhecimento de valor ficou muitas vezes vinculada

a uma postura seguidora, isto é, observando e seguindo as empresas líderes e as tendências de mercado. A assimilação é mais difícil e menos horizontal em comparação às empresas de grande porte, com exceção dos casos em que a empresa pequena trabalha com conhecimentos específicos para nicho de mercado. As PMEs mostraram uma tendência de integrar conhecimento por meio de redes individuais, enquanto as empresas de grande porte voltam-se mais às redes formadas por empresas, notando-se que a exploração de fontes internas e externas, em busca de oportunidades para inovar, se dá de acordo com a realidade de cada empresa (tamanho, posição no mercado, integração com múltiplos canais) (West e Gallagher, 2006).

A maioria das empresas toma decisões com base no mercado internacional e nacional de cosméticos, de acordo com o estilo de governança de cada empresa e, conseqüentemente, com as suas relações de poder, influenciando as respectivas práticas de CA (Todorova e Durisin, 2007). Com as rápidas mudanças de cenário, as empresas precisam se adequar duplamente, isto é, para as ações mais abertas, e para um maior nível de absorção de ideias, particularmente nas empresas de grande porte, pois monitoram o mercado mais de perto (*business intelligence*, etc), que são fatores contingenciais importantes (Zahra e George, 2002). Três empresas que ainda utilizam processos informais estão desenvolvendo sistemas formais para o controle de informações. Se por um lado profissionalizam as empresas, por outro há uma redução na transferência de conhecimento tácito em alguns casos (por exemplo, reduzindo as conversas e encontros pessoais entre especialistas em biotecnologia). Nota-se, apesar disso, que o aumento da utilização das mídias sociais aparece para suprir esta lacuna nos modelos mais formais.

As empresas de grande porte preferem utilizar a integração vertical, enquanto as PMEs recorrem à integração horizontal. A integração vertical demanda ações mais elaboradas no que diz respeito à capacidade de absorção, como a gestão de tensões, por exemplo, que é bastante presente nessas empresas (Dougherty, 1992). No caso da integração horizontal, normalmente ocorre dentro de uma mesma cultura organizacional e sobre a mesma base de conhecimento, tornado as tensões mais brandas. Essas organizações tendem a reagir com veemência a contingências externas tais como mudanças no cenário econômico, novos tributos e aparecimento de novas tecnologias. A expertise relacionada às contingências torna a empresa mais ágil e garante certa vantagem competitiva.

A cultura da inovação é incentivada de diversas formas em cada empresa estudada. As de grande porte criam plataformas para interface com o público externo e programas de incorporação de tecnologia, licenciamento e grande ênfase em lançamentos de produtos (Chesbrough, 2003a), enquanto nas PMEs prevalecem as contribuições feitas pelo proprietário, com base em suas experiências pessoais, poucas ideias são originadas dos usuários, mas utilizam sugestões dos fornecedores e de empresas concorrentes, principalmente das grandes empresas do exterior (EUA, Europa e Ásia). O relacionamento entre especialistas da indústria cosmética requer

um grande nível de confiança. Muitas vezes, o mesmo especialista é consultor de empresas concorrentes, mas de acordo com as entrevistas realizadas, são pessoas altamente confiáveis. Neste caso, fica clara a importância do “know who” como sugere a literatura (Dosi, 1988; Dodgson e Gann, 2008).

As empresas são bastantes conservadoras com relação aos seus métodos de pesquisa, mas estão tentando ampliar o escopo de seus produtos e serviços, e até do modelo de negócio em alguns casos. As de grande porte possuem sistemas gerenciais para a realização do *scanning* tecnológico. Ações específicas contribuem para o sistema de aprendizagem, resultando em maior flexibilidade. As PMEs têm mais limitações neste sentido. Assim, a eficiência da CA está diretamente relacionada a essas ações, já que cada qual tem o seu dinamismo e responde aos fatores contingenciais de cada realidade (Zahra e George, 2002).

Este estudo contribuiu para a expansão dos dois conceitos escolhidos como base teórica deste estudo, a inovação aberta e a cultura, explorando algumas nuances da relação entre os mesmos. Pode-se resumir com base nestes resultados, que ambos os conceitos podem ainda ser ampliados e correlacionados em estudos futuros. Culturas mostram-se difíceis de serem mudadas, pois estão enraizadas em hábitos coletivos, o que torna a tarefa de mudança cultural um grande desafio para os gestores, principalmente no que diz respeito a estilos de liderança que devem acoplar as tarefas aos talentos de cada colaborador.

A análise e interpretação dos resultados confirmou a existência de uma relação significativa entre os conceitos estudados. Assim, uma maior intensidade de práticas relacionadas à inovação aberta sugere um maior empenho em se mudar as culturas das empresas. As empresas mais abertas demonstraram níveis mais elevados de mudança para a inovação (adequação), onde os conhecimentos adquiridos externamente são normalmente assimilados e relacionados aos já existentes nas empresas.

Esta pesquisa centrou-se sobre um conjunto de empresas de cosméticos, sendo a grande maior parte no sul do Brasil. Isso tem que ser levado em consideração, a fim de evitar generalizações que podem não refletir a verdade e cultura de outros locais e empresas. Os cosméticos têm particularidades que são totalmente diferentes de outros setores de alta tecnologia. Por esta razão, os resultados deste estudo não devem ser replicados em outras indústrias similares de maneira indiscriminada. A maioria das pesquisas feitas anteriormente foi concentrada em empresas de alta tecnologia de outros setores, principalmente relacionados à tecnologia da informação ou à biotecnologia. Assim, o diferencial criado por esta pesquisa pode oferecer novas possibilidades nesta área por suas características únicas, ou seja, o estudo de uma indústria de média tecnologia em um país em desenvolvimento. Estudos futuros poderão melhorar a compreensão das inter-relações desses conceitos no setor, bem como as consequências disso para a inovação aberta. A relação entre esses conceitos foi confirmada como interdependentes.

REFERÊNCIAS

ACHA, V. **Open by design: the role of design in open innovation**. DEPARTMENT FOR INNOVATION, U. A. S. London 2006.

BENGTSSON, L.; NISS, C.; VON HAARTMAN, R. **Being Both Master and Apprentice: Promoting Knowledge Integration in a Distributed Industrialisation Process?** R&D Management Advanced Workshop. Linköping, Sweden 2008.

BERGGREN, C. et al. **Exploring knowledge integration and innovation**. 2009.

CELADON, K. L. **Knowledge Share Management: The Case of a Brazilian High-tech Company**. EURAM 2007. MANAGEMENT, E. A. O. Paris: 21 p. 2007.

_____. **Knowledge Integration in Open Innovation: A Comparative Study in the Brazilian Cosmetics Sector**. 2013. Research (PhD). CENTRIM - Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton, Brighton.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MITSloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003b.

_____. **Open Innovation Business Models; How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard: Boston: Harvard Business School Press, 2006a.

CHESBROUGH, H.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006.

CHESBROUGH, H. A. V., WIM AND WEST, JOEL. **Open Innovation - Researching a New Paradigm**. oxford: oxford university press, 2006c. 373 ISBN 978-0-19-929072-7.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003a. 227 ISBN 1-4221-0283-1.

CHESBROUGH, H. W.; APPLEYARD, M. M. Open Innovation and Strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, 2007.

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

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning Economic Journal. **99**, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

DODGSON, M.; GANN, D. S., A. **The management of technological innovation: Strategy and Practice**. 2nd. New York Oxford University Press, 2008.

DOSI, G. The nature of the innovation process. In: DOSI, G. F., C.; NELSON, R.; SILVERBERG, e G.; SOETE, L. O. (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: London Pinter, 1988.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1165-1185, Aug 2008. ISSN 0170-8406. Disponível em: <<Go to ISI>://000259390800006 >.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovaotion in large firms. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p. 179-202, 1992. ISSN 10477039.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? **British Journal of Management**, v. 19, p. 235-249, 2008.

GASSMANN, O. Opening up the innovation process: towards an agenda. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 223-228, 2006.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. **Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes**. R&D Management Conference (RADMA). Lisbon, Portugal 2004.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments - organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996a.

HARRYSON, S. J. **Managing Know-Who Based Companies**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000. ISBN 1 84064 314 5.

HELFAT, C. E. C. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 2, p. 86, 2006.

HERSTAD, S. J. et al. **Open innovation and globalisation: theory, evidence and implications**. NIFU STEP Studies in Innovation, Research and Education, CFA Danish Centre for Studies in Research and Research Policy, MCI Management Centre Innsbruck, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. Norway, Denmark, Austria, Belgium. 2008

HOWELLS, J. Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 2, p. 91, 1996. ISSN 09537325. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6265462&site=ehost-live> >.

HUANG, J. C.; NEWELL, S. Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 3, p. 167-176, 2003. ISSN 0263-7863. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9V-480B1K9-5/2/c39755f6a6d9ecf199c88fd5e9117d40> >.

KOGUT, B.; ZANDER, I. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, n. 3, p. 383-397, 1992.

LEADBEATER, C. Open platform to develop and share innovative new business ideas. 2007. Disponível em: < www.openbusiness.cc/2007/03/14/two-faces-of-open-innovation/ >.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge MA and London EN: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. ISBN 0-674-27228-5.

NONAKA, I. A. T., H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OECD. **Open Innovation in Global Networks**. 2008. ISBN 978-92-64-04767-9.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. London: Routledge and Kegan Paul, 1958.

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

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive Capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

WEST, J.; GALLAGHER, S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 319-331, 2006.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Beverly Hill: Sage, 1994.

_____. Case Study Research: design and methods. In: (Ed.). 4th. California: Sage, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. ISSN 03637425. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6587995&site=ehost-live>>.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO

PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA
São Paulo/SP

Fabiano Gregolin

Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC São Roque
São Roque/SP

RESUMO: O sucesso no lançamento de novos produtos, em especial os que envolvam inovação, faz com que a integração entre os departamentos de P&D e Marketing de uma organização seja uma prática relevante no intuito de reduzir incertezas e insucessos no processo de lançamento. Nesse contexto, este estudo intentou em identificar qual o nível de integração dos departamentos de P&D e Marketing de uma fabricante brasileira de matérias primas cosméticas. Os objetivos concentraram-se em: detectar quais os determinantes do nível de integração necessária; apontar quais os determinantes do nível de integração alcançada; reconhecer o nível de importância de cada item analisado; diagnosticar os elementos a serem trabalhados prioritariamente, alicerçado no modelo proposto por Gupta, Raj e Wilemon. As informações foram coletadas: primeiramente foram realizadas reuniões com o diretor

responsável pelos departamentos de P&D e Marketing; elaborado o instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas, obteve-se as respostas pela supervisão, gerência e gerência sênior da empresa. Após análise dos dados, organizou-se quadros em que são apresentados os determinantes do nível de integração necessária, os determinantes do nível de integração alcançada e a representatividade, valoração e resultados do nível de integração da empresa. Os resultados possibilitam inferir os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados. As limitações do estudo decorrem da impossibilidade de generalização dos resultados em função do método utilizado e da pesquisa ter sido realizada em uma única empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Integração entre Departamentos. Processo de Inovação. Inovação Mercadológica.

ABSTRACT: In order to increase chances of success and reduce uncertainty and failure along the launch process of new products, especially innovative ones, it is important that the R&D and the Marketing departments of an organization work in an integrated manner. In this context, the present study sought to identify

the level of integration between the R&D and Marketing departments of a Brazilian manufacturer of cosmetic raw materials. The aims were: to find the determinants of the level of required integration; to point out the determinants of the level of achieved integration; to determine the level of importance of each analyzed item; and to diagnose the elements to be dealt with primarily, based on the model proposed by Gupta, Raj and Wilemon. The data consisted of collected

material: first, meetings were held with the R&D and Marketing director; and once the data collection instrument had been elaborated with closed questions, answers were obtained by the supervisors, managers and senior managers of the company. After data analysis, tables were organized to show the determinants of required integration level, achieved integration level, and representativeness, valuation and results of the company's integration level. The results show an active and productive integration and allow one to infer the company makes efforts to create and foster integration between the departments. Nonetheless, there is space for improvements. The study's limitations stem from the impossibility to generalize the results due to the method used and due to the fact that the research was conducted in one company only.

KEYWORDS: Integration between Departments. Innovation Process. Marketing. Innovation. manufacturer.

1 | INTRODUÇÃO

Mercado globalizado, marcado pelo intenso avanço tecnológico, pela velocidade de mudança nos mais diversos âmbitos, pela transformação nos padrões de consumo, vêm impondo às organizações, uma nova dinâmica no desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Para atender, se adequar, se manter nesse novo ambiente, as organizações necessitam direcionar esforços na formulação de uma estratégia competitiva, relacionando a empresa com seu ambiente. Como o ambiente organizacional é muito amplo, abrangendo forças sociais e econômicas, o aspecto principal a ser considerado são as indústrias com que ela compete (PORTER, 2004).

Nesse contexto, uma das formas de se destacar perante a concorrência é a inovação. A inovação é o poder de redefinir a indústria, não se limitando apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, abrangendo ainda, a capacidade de influenciar decisivamente os rumos da indústria (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON; 2007).

Sob esse aspecto, parece racional uma divisão de tarefas. As etapas de desenvolvimento da inovação ficariam à cargo dos cientistas contratados para desenvolver e manter tecnologia, e, tudo que for relacionado a disponibilização dessa inovação ao mercado seria de responsabilidade do departamento de Marketing. (GRIFFIN; HAUSER; 1996).

A integração entre os departamentos de P&D e Marketing é um tema recorrente nas discussões sobre gestão da inovação. Muitos estudos acadêmicos e mercadológicos

vêm sendo desenvolvidos na busca do entendimento dos principais fatores de sucesso e fracasso na integração entre os departamentos, e especial atenção tem sido dada à relação entre os departamentos de P&D e Marketing (SMETS; LANGERAK; RIJSDIJK; 2013; GRIFFIN; HAUSER; 1996; BROCKHOFF; CHAKRABARTI; 1988).

Uma fabricante brasileira de matérias-primas cosméticas, nos últimos cinco anos, tem direcionado esforços na integração dos departamentos de P&D e Marketing por meio de iniciativas processuais e comportamentais. Nesse contexto, este estudo intenta identificar qual o nível de integração dos departamentos de P&D e Marketing dessa empresa. Os objetivos concentram-se em: detectar quais os determinantes do nível de integração necessária; apontar quais os determinantes do nível de integração alcançada; reconhecer o nível de importância de cada item analisado; diagnosticar os elementos a serem trabalhados prioritariamente.

Para atender aos objetivos propostos, a base teórica para identificação do nível de integração dos departamentos de P&D e Marketing, foi o modelo proposto por Gupta, Raj e Wilemon (1986) que propõem um modelo para o estudo da interface entre P&D e Marketing apontando alguns conceitos-chave para seu entendimento.

O estudo envolveu a participação de quinze colaboradores da fabricante de matérias-primas cosméticas, sendo dez do departamento de P&D e cinco do departamento de Marketing. Foram realizadas reuniões coletivas presenciais e interativas, reuniões individuais a distância, envio e recebimento de questionários, e, objetivando a validação dos resultados, foi realizada uma reunião com o diretor de inovação para coleta das críticas e sugestões que foram incorporadas a pesquisa após avaliadas.

Verificou-se que o grau de integração necessária e o grau de integração alcançada são praticamente equivalentes. Os resultados sugerem que os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação tecnológica pode fornecer o potencial necessário para alterar o status concorrencial das empresas e das nações. Isso pode contribuir para o aumento das vendas e os lucros das empresas, bem como, contribuir para o e bem-estar e a segurança do indivíduo e da nação. A inovação é composta por duas partes: a geração de uma ideia ou invenção e a conversão dessa invenção em um negócio ou sua aplicação em algo útil (ROBERTS, 2007).

Sob esse aspecto, parece racional uma divisão de tarefas. As etapas de desenvolvimento da inovação ficariam à cargo dos cientistas contratados para desenvolver e manter tecnologia, e, tudo que for relacionado a disponibilização dessa

inovação ao mercado seria de responsabilidade do departamento de Marketing. Ao intercorrer dessa forma, com o passar do tempo esses grupos crescerão separados, cada um especialista em sua própria função, sem a consciência da importância e do diferencial competitivo que o trabalho integrado entre os dois departamentos poderia trazer para a empresa (GRIFFIN; HAUSER; 1996).

A falta de integração dos departamentos de P&D e Marketing é apontado em muitos estudos como sendo um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso no desenvolvimento de novos produtos. Embora essa integração entre os departamentos de P&D e Marketing seja percebida como imprescindível para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, na prática o nível de integração ainda é baixo. (GUPTA, ROGERS, 1991; GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986; OFEK, SARVARY, 2003; BROCKHOFF, CHAKRABARTI, 1988).

No ambiente competitivo da atualidade, as empresas bem-sucedidas serão aquelas que desenvolvam produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus consumidores melhor que a sua concorrência. A satisfação das necessidades dos clientes, é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria, e das empresas dentro dela (PORTER, 1989).

Quanto mais inovativo for o projeto de desenvolvimento de novos produtos, maior será a necessidade de integração entre as áreas de P&D e Marketing. (FAIN, KLINE, DUHOVNIK, 2011).

Em grande parte das organizações, os departamentos de Marketing percebem os departamentos de P&D como uma função secundária, científica e dispersa. Em contrapartida, os departamentos de P&D percebem os de Marketing como sendo demasiadamente focados nos retornos financeiros e na satisfação dos clientes, dando pouca ou nenhuma importância as barreiras técnicas.

Kahn e Mentzer (1998) desenvolveram um estudo onde sugerem que a interação por si só não parece ter um efeito direto sobre o sucesso do desempenho. Na verdade, a falta de uma relação positiva na interação afetaria o desempenho. Propõem que simplesmente aumentar o número de reuniões e ou documentação da troca de informações entre os departamentos não resultariam em melhoria do desempenho ou nível de integração, em vez disso, pode ser apropriado utilizar a interação para estabelecer contato e, em seguida, deixar a própria colaboração conduzir o processo de integração.

A integração entre P&D e Marketing é considerada uma atividade crítica no desenvolvimento de novos produtos. (FAIN, KLINE, DUHOVNIK, 2011) O desenvolvimento de novos produtos demanda a participação de várias áreas da empresa, realizadas por pessoas que detêm conhecimentos, habilidades, competências e recursos distintos.

A cooperação entre esses dois departamentos, deve ser favorecida pelas empresas que buscam vantagem competitiva e liderança de mercado (GRIFFIN; HAUSER, 1996). Song e Parry (1993), afirmam que vários estudos apontam para o

fato de que os melhores resultados em projetos de novos produtos são provenientes de empresas em que os departamentos de P&D e Marketing desenvolvem um relacionamento harmônico. O respeito mútuo e confiança são os fatores essenciais para essa inter-relação.

O departamento de Marketing, presumivelmente, detém as informações relacionadas ao mercado. Profissionais de Marketing não criam necessidades apenas a identificam, esses profissionais, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos (KOTLER, 2000). O departamento de P&D é composto por cientistas que são contratados para manter e desenvolver tecnologia. O P&D pode ter a responsabilidade no estabelecimento de direções de pesquisas de longo prazo, de se manter informado sobre tecnologias competitivas, identificar e corrigir falhas de projeto para versões futuras do produto, dentre outras. As responsabilidades dos departamentos de P&D e Marketing no desenvolvimento de novos produtos, não são independentes nem estáticas, o que torna pouco eficiente analisá-los separadamente. (GRIFFIN; HAUSER, 1996).

Souder e Chakrabarti (1978) já na década de 70, identificaram que o problema da colaboração entre grupos funcionalmente diferenciados, como é o exemplo de P&D e Marketing, é iminente. Em suas pesquisas, apontaram que os principais fatores causadores de conflitos entre as subunidades são: dependência mútua nas tarefas, assimetria relacionada as tarefas, diferenças nos critérios de recompensa, especialização funcional, dependência de recursos comuns, e ambiguidades nas descrições de funções e expectativas para essas subunidades. Ações recíprocas dos vários setores são necessárias para a realização do objetivo comum de organização. Alguns fatores organizacionais também indicam a necessidade de integração dos vários departamentos. Sob tais circunstâncias, a integração entre os grupos funcionalmente separadas torna-se uma necessidade.

Ainda que o sucesso da inovação esteja intimamente ligado ao sucesso da integração entre P&D e Marketing, o nível de integração deve ser proporcional a estratégia de inovação e as incertezas percebidas do ambiente.

Griffin e Hauser, do *The International Center for Research on the Management of Technology - MIT Sloan*, em 1995, desenvolveram relevante revisão de pesquisa acadêmica examinando o impacto no desenvolvimento de novos produtos abordando a comunicação, cooperação e integração das funções de P&D e de Marketing. Griffin e Hauser relacionaram o impacto da cooperação com o nível de sucesso das organizações advogando que as empresas acreditam que a cooperação é importante e que elas têm tomado medidas para melhorar essa cooperação. Nesse contexto, apontam algumas barreiras comunicacionais no sentido dessa cooperação. Elencam como principais: a personalidade, a cultura e visão de mundo, a linguagem, organização das responsabilidades e barreiras físicas. Ao relacionar a evidências empíricas com as científicas, concluem que a comunicação entre os departamentos de P&D e Marketing é fator chave no sucesso do desenvolvimento de novos produtos que gerem vantagem

competitiva, supondo ainda que essas barreiras devem ser eliminadas, ou pelo menos contornadas se a empresa pretende ser rentável à longo prazo.

Não obstante, Gupta, Raj e Wilemon, (1986) propõem um modelo para o estudo da interface entre P&D e Marketing apontando alguns conceitos-chave para seu entendimento:

- O quanto de integração é necessária? O grau de integração entre P&D e Marketing vai depender da estratégia de novos produtos e da incerteza do ambiente percebida;
- O quanto de integração é alcançada? A capacidade da empresa em atingir a integração é afetada por dois fatores: fatores organizacionais e fatores socioculturais;
- Integração e sucesso na inovação: A discrepância entre o grau de integração idealmente necessário e o que realmente é alcançado pode afetar o êxito da inovação.

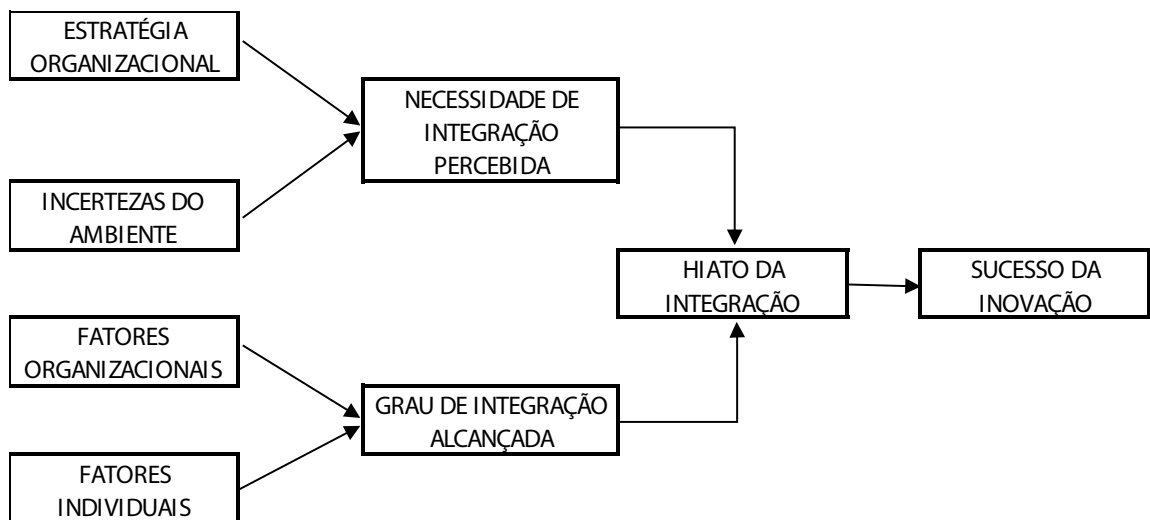


FIGURA 1 – Modelo da integração entre P&D e Marketing

Fonte: Gupta, Raj, Wilemon, 1986, p.8.

A Figura 1 esquematiza a abordagem para a proposta de um modelo que busque solucionar o problema de integração entre os departamentos de P&D e Marketing, apoiando-se na identificação das estratégias organizacionais, nas incertezas do ambiente, no contexto da inovação da organização, e nas diferenças socioculturais entre os gestores, técnico e especialistas.

Identificados esses pontos, desenvolve-se uma análise que possibilite revelar o grau de necessidade de integração percebida, bem como, o grau de integração alcançada. A diferença entre esses dois valores, ou seja, a diferença entre o grau de necessidade de integração e o grau de integração alcançada, tem como resultante o hiato da integração. Esse *gap*, é exatamente o ponto onde a empresa deve direcionar esforços que possibilitem a equiparação entre a necessidade de integração e

efetivamente a integração.

Os autores apontam ainda a relevância de se buscar respostas para uma questão preponderante nesse contexto: quanto o ambiente pode determinar as ações da organização e quanto a organização pode influenciar o ambiente? (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986).

3 | METODOLOGIA

Considerando os objetivos da pesquisa, foram desenvolvidos diversos procedimentos metodológicos objetivando alcançá-los. Preliminarmente foram realizadas reuniões, presenciais e a distância com o gestor responsável pelos departamentos de P&D e Marketing. Fundamentando-se nas informações oriundas das reuniões e no modelo conceitual de Gupta, Raj e Wilemon, (1986), elaborou-se um instrumento de coleta de dados. Na sequência, elaborou-se a análise dos dados coletados e o desenvolvimento das considerações.

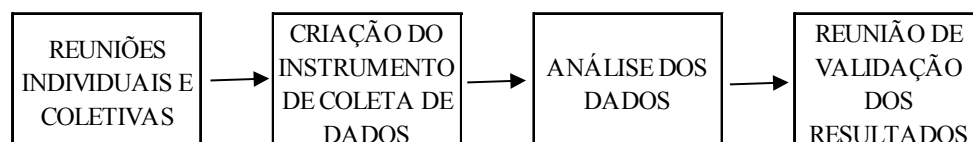


Figura 2 – Etapas da pesquisa

Fonte: os autores

A primeira etapa da pesquisa de campo foi a realização de reuniões com o diretor de inovação e com os integrantes dos departamentos de P&D e Marketing, que sancionaram as expectativas, os silogismos e as opções à cerca dos objetivos da pesquisa.

O questionário com perguntas fechadas, baseado no modelo de Gupta, Raj, Wilemon (1986), foi disponibilizado de forma eletrônica para que fossem respondidos de forma individual, e isolada, com vistas a minimizar a interferência ou influência dos superiores hierárquicos, ou mesmo de influências de integrantes do mesmo nível nas respostas para o caso de serem respondidas coletivamente.

Participaram dessa etapa da pesquisa todos os colaboradores com cargos de supervisão, gerência e gerência sênior da fabricante de matérias-primas cosméticas, perfazendo um total de quinze indivíduos, sendo dez do departamento de P&D e cinco do departamento de Marketing.

A terceira etapa constituiu-se pela compilação dos dados coletados e análise alicerçada no modelo conceitual.

Com o objetivo de validar os resultados obtidos, foi realizada uma reunião com o diretor de inovação da empresa para colhimento de sugestões e críticas, que, após avaliadas, foram englobadas na pesquisa.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo é uma fabricante de matérias-primas cosméticas. Fundada a mais de 10 anos, lançou mais de 200 produtos para as áreas farmacêuticas e cosméticas. Além de desenvolver parcerias com pesquisadores de duas grandes universidades, a empresa funciona com um modelo de inovação aberta o que permite alianças estratégicas no Brasil e fora dele, comercializando seus produtos e serviços em mais de 50 países.

Até final de 2011, as áreas de Marketing e P&D encontravam-se separadas e sem grande interação. A partir de 2012, optou-se por unificar as áreas em uma única diretoria. Em 2014, as áreas voltaram a ser separadas, contudo sem integração até início de 2015. A partir dessa data, houve grande esforço para mobilizar a interação entre as áreas através de iniciativas processuais e comportamentais. Do ponto de vista processual, foi estabelecida uma sequência de atividades que determinam a obrigatoriedade de uma avaliação mercadológica previamente à inicialização de projetos de pesquisa. Tal análise corresponde à inteligência de mercado realizada pelo departamento de Marketing. Após levantamento de informações como previsão de retorno do investimento, custo *target* e concorrentes, entre inúmeros outros, o projeto é ranqueado e, após aprovação, é direcionado à equipe de P&D. Do ponto de vista comportamental, gestão de ambas as áreas tem investido esforços para criar um ambiente de maior harmonia, confiança e transparência de forma que o fluxo das informações seja mais eficiente e as diferenças de percepção e conceitos sejam minimizadas.

4.1 Determinantes do nível de integração necessária

Para determinar o nível de integração necessária, analisou-se os efeitos da estratégia e do ambiente sobre a necessidade de integração. O primeiro questionamento realizado foi quanto ao tipo de estratégia organizacional desenvolvida pela empresa.

Para Freeman (1974) e Parker (1978), são seis os grandes tipos de estratégias de inovação disponível para as empresas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Gupta, Raj e Wilemon (1986), no desenvolvimento do modelo, propõe que os tipos de estratégia de inovação podem ser melhor compreendidos pela proposta de Miles e Snow (1978). No entanto não descartam a validade e relevância dos tipos de estratégias de inovação apontadas por Freeman e Parker, que foram os utilizados nesse estudo. A análise dos resultados mostra que a estratégia adotada pela empresa é a imitativa. Esse modelo de estratégia envolve seguir o líder. Atividades de P&D estão concentrados nas áreas científicos e técnicos. As empresas que estão subordinados, subcontratados ou são satélites de outras empresas dominantes, geralmente seguem uma estratégia dependente. Mudanças são iniciadas por clientes dominantes ou por empresas às quais fornecem produtos ou serviços.

Adiante, o próximo questionamento foi quanto a capacidade de antecipação

da empresa quanto as incertezas do ambiente. Esse é outro fator que influencia significativamente a necessidade de integração de P&D e Marketing no desenvolvimento de novos produtos. É a capacidade de se antecipar aos efeitos das incertezas ambientais na estruturação da empresa para lidar com os diferentes níveis de requisitos de processamento de informações. Gupta, Raj e Wilemon (1986) salientam que a elevada incerteza ambiental é susceptível de exigir maior capacidade de processamento de informação e uma maior integração entre os departamentos. Por outro lado, um ambiente estável representa menor ameaça, possibilitando que as organizações se tornem mais previsíveis. Sendo possível a empresa um ambiente de baixa incerteza, poderão ser eficazes mesmo com um menor grau de integração entre os departamentos. O quadro 1 mostra a capacidade de antecipação da empresa quanto as mudanças.

CAPACIDADE	AVALIAÇÃO
Mudanças de estratégia	7
Mudanças da concorrência	6
Mudanças de tecnologia	5
Novas exigências dos consumidores	6
Surgimento de novos competidores	5
Novas restrições regulamentares	7
Mudanças de design de produto	7

Quadro 1 – Capacidade de antecipação às mudanças

Fonte: os autores

Nota: 1=menor capacidade; 10=maior capacidade

Para Porter (2004, p. 3), “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Enfatiza ainda que o ambiente que tem relevância nessa análise é muito amplo, envolvendo forças sociais e econômicas. De acordo com Mintzberg (2009, p. 32) “embora as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, seu gerenciamento, em especial quando envolvem mudanças de perspectiva, é difícil”. O quadro 1 mostra que a capacidade da empresa pesquisada em se antecipar as mudanças de estratégia, numa escala de 1 a 10 é 7. Isso pode significar que a empresa tem boa capacidade de se antecipar as mudanças estratégicas que possam ser adotadas com vistas a se manter competitiva no mercado. Conforme abordado por Porter e Mintzberg, as empresas, com vistas a se adequar ao mercado, poderão decidir por mudar sua estratégia, nesse sentido, a empresa estudada é percebida pelos seus colaboradores como tendo boa capacidade de se antecipar a essas mudanças.

Outra capacidade de antecipação às mudanças pesquisada foi quanto a concorrência. Porter (2004, p. 18) afirma que “na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos”. O autor aponta

como sendo um padrão de ação e reação de mercado, em outras palavras, isso pode significar que para se manter competitivo, ou até mesmo apenas se manter no mercado, a empresa deve agir e reagir às ações dos concorrentes. Essa capacidade é apontada no quadro 1 com valor 6. Esse é um dado que pode significar que o potencial de se antecipar as mudanças necessita ser desenvolvido. Na parte introdutória dessa pesquisa apontou-se a característica do mercado globalizado, marcado pelo intenso avanço tecnológico, pela velocidade de mudança nos mais diversos âmbitos, pela transformação nos padrões de consumo, que vêm impondo às organizações, uma nova dinâmica no desenvolvimento e introdução de novos produtos. Sob essa perspectiva, pode parecer razoável apontar que a empresa tem grande necessidade de desenvolver essa capacidade, entretanto, se for levado em consideração que a estratégia da empresa é imitativa, isso pode remeter ao entendimento de que a empresa segue o mercado, e seu poder de resposta pode ser maior que o de antecipação as mudanças da concorrência.

Quanto a capacidade de se antecipar a mudanças de tecnologia, a empresa foi avaliada com valor 5. São muitas e complementares as possíveis definições para tecnologia. Uma das definições mais respeitadas é a proposta pela Unesco que diz: “a tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção ou melhoria de bens ou serviços” (REIS, 2008, p. 31). Tecnologia está intimamente com experiência, com prática, com aperfeiçoamento de formas de geração de produtos e ou serviços. Segundo Dosi (1988) o desenvolvimento e a geração de tecnologias abarcam o uso de conhecimento gerado de experiências anteriores, sejam eles tácitos ou explícitos com objetivo de geração de bens econômicos. Não obstante, tecnologias são criadas, aprimoradas, desenvolvidas e ofertadas ao mercado com tanta frequência e velocidade que o simples fato de as ignorar pode representar o fim de uma organização. Nesse sentido, é indispensável que as empresas, especialmente uma indústria fabricante de matérias-primas cosméticas e excipientes farmacêuticos como é o caso da indústria pesquisada, atente e dirija seus esforços no sentido de se antecipar as mudanças tecnológicas do mercado. Sendo percebida por seus componentes como mediana nesse quesito recebendo avaliação 5, isso deve ser reconsiderado pela empresa que busca destaque nessa área.

Capacidade de se antecipar as novas exigências dos consumidores foi outro ponto investigado nessa pesquisa. A avaliação recebida foi 6. Tendo grandes fabricantes de cosméticos e indústrias farmacêuticas como cliente, esse é um ponto que chama a atenção. A associação brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC), publica anualmente um histórico evolutivo do setor, bem como um perfil geral da indústria no ano anterior. Neste documento, encontram-se informações sobre o tamanho de mercado brasileiro, sua posição no mundo, a evolução do setor, o crescimento do setor x crescimento da economia, comparativo de índices de preços, comércio exterior, entre outros. Na edição de 2015, trouxe a informação de que a indústria brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou

um crescimento médio deflacionado composto próximo a 10% aa nos últimos 19 anos, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014, o que representa um crescimento exponencial (ABIHPEC, 2015). Esse mesmo anuário aponta que uma das principais causas para esse resultado são os lançamentos constantes de produtos que atendam cada vez mais às necessidades do mercado marcado pelas influências nacionais e internacionais. Esse cenário pressupõe consumidores cada vez mais exigentes quanto a periodicidade e variabilidade dos produtos. Considerando que a avaliação da empresa estudada quanto a capacidade de se antecipar as novas exigências dos consumidores foi 6 é cabível entender que esse é um ponto a ser desenvolvido pela empresa com vistas a atender as exigências de seus consumidores da melhor maneira possível.

Adiante, o questionamento foi quanto a capacidade da empresa de se antecipar ao surgimento de novos competidores. De acordo com Porter (2004, p. 95) “movimentos competitivos são também jogos de delicadeza”. Uma abordagem que propõe análise, atenção e cuidado com a concorrência. Afirma ainda: “o jogo pode ser estruturado e os movimentos selecionados e executados de forma a maximizar seu resultado, independente dos recursos à disposição”. Porter propõe uma análise das ações dos concorrentes, enfatizando que elas podem ser ameaçadoras ou não. Nem sempre a empresa terá recursos suficientes que lhes assegure que sua posição no mercado seja mantida, entretanto, é indispensável que ela desenvolva ações que a proteja. A empresa estudada recebeu avaliação 6 nessa área, o que pode significar que ainda há ações a serem desenvolvidas nesse sentido.

Restrições regulamentares foi outro ponto tratado na pesquisa. Regulamentos e normas são fatores que devem ser levados à sério por qualquer empresa que queira se manter legalmente ativa. O grande desafio, e talvez o diferencial, das organizações está no potencial em atender a essas mudanças da forma mais rápida possível. Desenvolvendo potencial em se anteceder a essas mudanças, a empresa tem grande chance de se destacar, atendendo as novas exigências ou restrições antes de seus concorrentes. Esse foi um aspecto que recebeu a avaliação 7 na pesquisa, o que pode representar que a empresa está no rumo certo nesse sentido.

Para concluir o levantamento do nível de integração necessária, foi pesquisada qual a capacidade da empresa em se antecipar as mudanças de design de produto. Esse também foi um item bem avaliado (7) o que significa que a empresa tem se dedicado a esse aspecto.

4.2 Determinantes do nível de integração alcançada

Gupta, Raj, Wilemon, (1986), afirmam que uma função importante que as organizações devem executar durante o processo de inovação é a coleta e processamento de informação ambiental, apontando a estrutura da organização como sendo uma variável crítica na determinação do potencial de processamento

de informações entre os departamentos e o meio ambiente. Ressaltam ainda que a estrutura organizacional pode facilitar, bem como dificultar a integração, especialmente do ponto de vista da inovação.

Para determinar o nível de integração alcançada entre os departamentos de P&D e Marketing, há uma série de fatores organizacionais e de personalidade a serem analisados. Esses fatores podem ser classificados em três categorias: efeito da estrutura organizacional; a atitude da gerência sênior para a integração entre P&D e Marketing e suas ações facilitadoras; diferenças socioculturais entre gestores de P&D e Marketing envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986).

Analisando o efeito da estrutura organizacional, mais especificamente quanto a complexidade, a empresa foi avaliada com tendo capacidade de nível 7.

A complexidade se dá com base no número de especialistas, quanto mais especialistas, maior a complexidade do departamento. Do ponto de vista comportamental, quanto maior o número de pessoas mais o resultado será afetado, positiva ou negativamente. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 278), indubitavelmente o tamanho do grupo afeta seu desempenho, “mas o efeito depende de quais variáveis dependentes você considera”. Afirmam ainda que grupos menores são mais rápidos na execução de tarefas, mas se a questão for resolução de problemas, grupos maiores conseguem resultados mais consistentes. Os mesmos autores afirmam ainda que o indivíduo é complexo por natureza, cada um dono de sua própria história, o que os tornam únicos e isso por si só já é bastante desafiador para os gestores. A avaliação atribuída à empresa como 7, nos remete ao entendimento de que a complexidade dos departamentos é relativamente alta, demandando um grande investimento de esforços no sentido de gerenciar essa complexidade.

Quanto maior o número de pessoas, maior a complexidade burocrática para gerilas. A formalidade, outro ponto de avaliação de integração alcançada pela empresa, é a ênfase dada pela organização em seguir regras e procedimentos na realização de suas atividades (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986). A formalidade pode significar um facilitador ou uma barreira para as organizações. A formalidade serve para controle burocrático, que num determinado nível favorece o desenvolvimento das atividades, por outro lado, quando existe muita rigidez ou excesso de formalidade, o desenvolvimento pode ser comprometido. A empresa estudada foi avaliada com 7 nesse quesito, o que demonstra que ela desenvolve um nível de formalidade que talvez seja passível de ajustes.

A centralização é analisada com base na hierarquia de autoridade e grau de participação na decisão. Quanto menor a participação dos membros dos departamentos na tomada de decisões, maior o nível de centralização. A empresa foi avaliada com nível 6, o que demonstra que a tomada de decisões é compartilhada nessa organização.

Analisando o efeito dos fatores individuais dos gerentes sênior no processo de inovação, tem-se que o papel deve ser o de incentivar comportamento empreendedor,

apoiando novas ideias e assumir riscos. Dessa forma a atitude da gerência sênior no desenvolvimento desses papéis, é de suma importância na construção da integração entre os departamentos (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986). Para análise desses fatores individuais, é proposto avaliar os riscos. Isso significa analisar o quanto os gerentes sêniores compartilham da assunção de riscos, são encorajadores e tolerantes a falhas iniciais. Outro fator de análise é o estabelecimento de recompensas de forma conjunta entre os departamentos, e por fim, o grau de promoção desenvolvido pelo gerente sênior quanto à necessidade de integração dos departamentos. As avaliações feitas pela empresa estudada foram respectivamente: 6, 1 e 10. Tem-se com isso que os gerentes seniores dos departamentos de P&D e Marketing assumem certo nível de risco, entretanto, esse ponto ainda precisa ser desenvolvido. Muita atenção deve ser dada no estabelecimento de recompensas de forma conjunta entre os departamentos, já que sua avaliação foi extremamente baixa, cabendo uma ação pontual e breve no desenvolvimento deste elemento. De forma antagônica ao estabelecimento de metas em conjunto entre os departamentos, tem-se que a promoção da integração entre os departamentos é fato explorado ao máximo pelos gerentes seniores.

Finalizando a análise dos fatores individuais dos gerentes, avaliou-se o papel das diferenças socioculturais. Conforme levantado no referencial teórico, os interesses dos diferentes departamentos de uma empresa normalmente são distintos e característicos de cada área. O próprio perfil sociocultural dos integrantes de um determinado departamento pode variar consideravelmente se comparado a outro. Mesmo dentro de um mesmo departamento essas diferenças comumente se fazem presentes. Nessa vertente, dois aspectos foram analisados na empresa: a orientação profissional e a orientação para o tempo dos gerentes seniores. Os resultados para ambas orientações foi 7. Isso significa que os gerentes seniores têm bom grau de identificação com o grupo. Eles são altamente comprometidos com suas habilidades e competências e procuram o apoio social dos colegas de profissão dentro e fora da organização. Quanto a orientação dos gerentes para o tempo, as pesquisas mostram que tanto os gerentes do departamento de P&D quanto os de Marketing tem bom nível de orientação para o longo prazo. Gupta, Raj, Wilemon (1986) afirmam que as pesquisas mostram que normalmente os gerentes de P&D e Marketing tem diferentes orientações para o tempo, sendo muito frequente os gerentes de P&D serem orientados para o longo prazo e os de Marketing para o curto prazo. Essa pesquisa apurou que na empresa estudada essa disparidade não existe.

Para a conclusão da análise do nível de integração da empresa estudada, desenvolveu-se o quadro a seguir que mostra as médias ponderadas e os resultados obtidos.

		ITEM AVALIADO	IMPOR- TÂNCIA	NOTA	VALOR TOTAL	
INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA	CAPACIDADE DE ANTECIPAÇÃO AS MUDANÇAS	Mudanças de estratégia	5	7	35	
		Mudanças da concorrência	3	6	18	
		Mudanças de tecnologia	4	5	20	
		Novas exigências dos consumidores	5	6	30	
		Surgimento de novos competidores	4	5	20	
		Novas restrições regulamentares	2	7	14	
		Mudanças de design de produto	3	7	21	
MÉDIA PONDERADA					22,6	
INTEGRAÇÃO ALCANÇADA	ESTRUTURA ORGANIZA- CIONAL	Quanto à complexidade	3	7	21	
		Quanto à formalidade	3	7	21	
		Quanto à centralização	5	6	30	
	FATORES INDIVIDUAIS - PAPEL GERENTE SÊNIOR	Riscos	4	6	24	
		Recompensas	3	1	3	
		Promoção da integração	5	10	50	
		Orientação profissional	4	7	28	
		Orientação para o longo prazo	3	7	21	
	MÉDIA PONDERADA					24,8

Quadro 2 – Representatividade, valoração e resultados do nível de integração

Fonte: os autores

A coluna importância representa o valor atribuído pela empresa quanto a importância de cada item avaliado que variava entre 1 e 5. A coluna nota, que variava entre 1 e 10, representava efetivamente a nota dada por cada colaborador para os itens analisados.

Verifica-se que o grau de integração necessária e o grau de integração alcançada são praticamente equivalentes. De acordo com Gupta, Raj, Wilemon (1986), vários estudos concluíram que o sucesso de inovação se baseia em uma combinação de viabilidade técnica e reconhecimento e interpretação demanda do mercado. Consoante a essa concepção, verifica-se que a área técnica – P&D – e a área mercadológica – Marketing – desenvolvem suas atividades de forma integrada e alinhada com os objetivos da organização.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios na troca de informações entre os diversos setores de uma empresa são bastante grandes, conseguir com que os departamentos trabalhem de forma integrada é tarefa ainda mais árdua. No desenvolvimento de novos produtos, dado o alto grau de incertezas inerentes ao processo, essa troca ou até mesmo essa integração, é tarefa árdua para os gestores.

Os estudos que demonstram como a coadjuvação entre os departamentos de P&D e Marketing, refletem diretamente nos resultados da organização são vastos e profícuos desde a década de 1970. As vertentes desses estudos vão desde a busca pelo entendimento do processo de integração até a capacidade das empresas em desenvolver vantagem competitiva adotando essa prática. De uma forma geral, essa integração entres os departamentos de P&D e Marketing tem demonstrado ser um caminho que possibilita que as organizações melhorem seus resultados, diminuam as incertezas, diminuam a taxa de insucesso das inovações, bem como, se tornem mais competitivas. O departamento de Marketing canaliza as demandas mercadológicas par dentro da empresa, assim, o departamento de P&D trabalha de forma mais assertiva, rompendo o paradigma de ser um departamento secundário, científico e disperso.

Nessa conjuntura, esta pesquisa buscou analisar a integração entre as áreas de P&D e Marketing para o sucesso na inovação de produtos de uma fabricante de matérias-primas cosméticas. Foi possível inferir sobre as especificidades dos departamentos de P&D e Marketing, sobre a necessidade de ações conjuntas, integradas e alinhadas com as estratégias de inovação e incertezas percebidas do ambiente. Os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados.

Esse estudo oferece contribuições teóricas e práticas para o desenvolvimento inovativo de produtos. Do ponto de vista teórico, pelo fato de reunir conteúdo relevante para área, que serviu como fundamentação para este estudo, merecendo destaque a proposta de Gupta, Raj, Wilemon (1986). Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribui para tomada de decisões dos gestores da empresa estudada, e, ainda, serve como fonte de consulta para empresas que pretendem implementar ou aprimorar a integração de seus departamentos de P&D e Marketing.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC PUBLICAÇÃO ANUAL: panorama do setor 2015. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-11ago2015.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BROCKHOFF, Klaus; CHAKRABARTI, Alok K. R&D/Marketing linkage and innovation strategy: Some West German experience. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 35, n. 3, p. 167-174, 1988.

- DAVILA, Tony. EPSTEIN, Marc J. SHELTON, Robert D.. **As regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DOSI, G.. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation, **Journal of Economic Literature**, vol.XXVI, pp. 1120-1171, 1988.
- FAIN, Nuša; KLINE, Mihael; DUHOVNIK, Jožef. Integrating R&D and marketing in new product development. **Strojniški vestnik-Journal of Mechanical Engineering**, v. 57, n. 7-8, p. 599-609, 2011.
- FREEMAN, Christopher. Innovation and the strategy of the firm. **The Economics of Industrial Innovation**. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R.. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.
- GUPTA, Ashok K.; ROGERS, Everett M. Internal marketing: integrating R&D and Marketing within the organization. **Journal of Services Marketing**, v. 5, n. 2, p. 55-68, 1991.
- GUPTA, Ashok K.; RAJ, S. P.; WILEMON, David. A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process. **The Journal of Marketing**, p. 7-17, 1986.
- KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.. **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OFEK, Elie; SARVARY, Miklos; R&D, Marketing, and the success of next-generation products. **Marketing Science**, v. 22, n. 3, p. 355-370, 2003.
- Parker, J. E. S. **The economics of innovation: the national and multinational enterprise in technological change**. New York: Longman, 1978.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.
- ROBERTS, Edward B. Managing invention and innovation. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 35-54, 2007.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SMETS, L. P. M.; LANGERAK, F.; RIJSDIJK, S. A.. Shouldn't Customers Control Customized Product Development? **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 1-12, 2013.
- SONG, X. Michael; PARRY, Mark E. How the Japanese manage the R&D-Marketing interface. **Research Technology Management**, v. 36, n. 4, p. 32, 1993.
- SOUDER, William E.; CHAKRABARTI, Alok K. The R&D/Marketing interface: results from an empirical study of innovation projects. **Engineering Management, IEEE Transactions** on, n. 4, p. 88-93, 1978.

CRIPTOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Fernando Alves Silveira
Érico Souza Costa
Amilde Adilio Cardoso

RESUMO: Diante das mudanças desencadeadas pelo surgimento das criptomoedas surge a necessidade de compreender os possíveis desdobramentos na economia e no comportamento da sociedade. Esta tecnologia surge como solução a um problema conceitual relativo a moeda transacional. No entanto sua aplicabilidade extrapola o campo monetário e articula novos desdobramentos na dinâmica dos mercados e instituições o que se reflete como processo de inovação social. Por sua vez, tal processo pode ser compreendido dentro de um ciclo de inovação de Mulgan. O presente estudo faz uma breve revisão acerca da tecnologia Bitcoin e Blockchain concomitantemente relacionando o seu processo de desenvolvimento, aos seis ciclos de inovação proposto por Mulgan (2006). Verificou-se no mesmo que o desenvolvimento desta tecnologia está alinhado com as seis etapas, estando momento atual no ciclo que remete a mudanças sistêmicas na qual as implicações se desdobram para novos arranjos institucionais com implicações relativas a distribuição de poder no ambiente econômico e social.

PALAVRAS CHAVE: Inovação social, Bitcoin, Blockchain, Criptomoedas, Tecnologia

ABSTRACT: Faced with the changes triggered by the emergence of cryptocurrencies, there is a necessity to understand the possible developments in the economy and in the behavior of society. This technology emerges as a solution to a conceptual problem regarding transactional currency. However, its applicability goes beyond the monetary field and articulates new developments in the dynamics of markets and institutions, which is reflected as a process of social innovation. In turn, such a process can be understood within a Mulgan innovation cycle. The present study briefly reviews Bitcoin and Blockchain technology concomitantly relating its development process to the six cycles of innovation proposed by Mulgan (2006). It was verified that the development of this technology is aligned with the six stages, being current moment in the cycle that refers to systemic changes in which the implications unfold to new institutional arrangements with implications regarding the distribution of power in the economic and social environment.

KEYWORDS: Social innovation, Bitcoin, Blockchain, Cryptocurrencies, Technology

1 | INTRODUÇÃO

Dinheiro eletrônico e meios de pagamentos digitais tem sido o objeto de grande atenção por parte do mundo dos negócios e da academia desde a revolução da internet no início dos 1990. Este período marcou o fim da guerra fria e abertura para um novo desenho geopolítico e econômico. Não por acaso o advento da internet e evolução dos meios de comunicação germinou os elementos essenciais para importantes mudanças na dinâmica da moeda. Para Fergusson (2009) existem inúmeras evidências comprovando a correlação entre o aperfeiçoamento da moeda e o avanço da civilização que o utiliza. Segundo Swan (2015) a sociedade atualmente encontra-se na fronteira de uma revolução, resultado de mais de 40 anos de pesquisas em criptografia e 20 anos em pesquisa de moeda criptográfica tendo como resultado inovador a criptomoeda¹ Bitcoin. A popularização da Bitcoin por meio da divulgação em 2009 de um artigo chamado “*Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*” de Satoshi Nakamoto, disponibilizando o corpo fundamental e soluções para a produção e distribuição de moedas via protocolo *P2P*². A rápida adesão a Bitcoin e ao Blockchain³ alterou a dinâmica entre governos, economistas e legisladores e usuários de criptomoedas. Para Pilkinton (2015) e Swan (2015) as criptomoedas podem ser entendidas como um sistema econômico não definido e não limitado por geografia, estrutura política ou sistema legal, apenas pela confiança no sistema e seus utilizadores.

As implicações para a utilização das criptomoedas e Blockchain caminham para além de soluções de meio de pagamento. Para Yermack (2013) os economistas definem a moeda com três características básicas: meio de troca, reserva de valor e unidade de conta. Neste sentido a Bitcoin satisfaz apenas um destes critérios. Entretanto há elementos que apontam a capacidade de criptomoedas e blockchain de satisfazerem critérios em carteiras de investimento; soluções contratuais, cartoriais e documentais em detrimento da dificuldade em determinar se as observações a respeito de criptomoedas representam características gerais de moedas virtuais ou se são específicas de sua própria natureza (SWAN, 2016; KIM, 2015 e MATTILA, 2016).

A emergência e relevância do tema encontra-se na rápida evolução dos meios de comunicação e virtualização dos meios de pagamento. Este fenômeno força a revisão e atualização da teoria que trata do tema, bem como de uma nova leitura para a nova dinâmica das relações entre consumidores, empresas e meios de pagamento. O presente estudo propõe-se a fazer uma breve revisão do tema, apresentando e contextualizando a Bitcoin e protocolo blockchain. Após a revisão será conceituado os processos de inovação econômica e social, e por meio das contribuições de

1 Criptomoedas é termo adotado para se fazer referência ao dinheiro digital criptografado.

2 Peer-to-Peer é tecnologia atrelada a rede de internet a qual os recursos computacionais podem ser compartilhados de forma colaborativa e direta entre seus usuários sem que seja necessário a existência de um servidor central administrando para armazenamento ou coordenação das informações transacionadas pela mesma.

3 Blockchain mecanismo computacional relativo a uma cadeia de blocos de registro imutável e verificável do saldo, endereço e número de total de transações executadas desde o início do processo (TAYLOR, 2008). Para o presente trabalho adota-se Blockchain iniciado em letra maiúscula para referir-se a tecnologia e blockchain iniciada em letra minúscula para referir-se ao protocolo de armazenamento.

Cunha e Benneworth (2009); Cloutier (2003); Westley e Antadze (2010); Murray, Jullie e Geoff (2010); Correia, Oliveira e Gomes (2016) e Tardif e Harrisson (2005). Será posteriormente analisado e exposto potencial de utilização das soluções trazidas pelo protocolo para aplicações tanto no campo econômico, quanto social, jurídico e institucional. Para tal leitura será utilizado o modelo de seis estágios de inovação de Mulgan (2006), após será apresentado as áreas de aplicações sociais possíveis do protocolo blockchain.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processo de Inovação Social

Ainda que não haja consenso na definição de inovação social, a constante mudança na sociedade força a revisão da literatura na direção do entendimento da dinâmica destes fenômenos. Para Correia *et al* (2016) a diversidade das definições relacionadas à inovação social é resultado de um aglomerado de conceitos, que tem em comum o tipo de inovação que busca melhorar as condições de vida dos indivíduos.

O termo inovação social pode ser entendido como o processo que objetiva satisfazer novas necessidades da sociedade e economia até então não assumidas pelo mercado e governo, ou criar novas formas e mecanismos mais satisfatórios para proporcionar as pessoas uma papel mais ativo na economia e sociedade ou ainda pode ser entendida como um conjunto de ações que criam novas relações sociais, estruturas ou modos de decisão, originadas de uma consciência individual e posteriormente coletiva, promovendo mudanças significativas que objetivam a melhor integração dos indivíduos (CUNHA E BENNEWORTH, 2009; CLOUTIER, 2003).

Para Cloutier (2003) a inovação social é definida como uma ação ou conjunto de ações que criam novas relações sociais, estruturas ou modos de decisão, originadas de uma consciência individual e posteriormente coletiva, promovendo mudanças significativas que objetivam a melhor integração dos indivíduos.

2.1.1 As dimensões da inovação

A sociedade atual apresenta desafios que apontam para uma profunda transformação social e econômica, reivindicando melhorias nas estruturas sociais, individuais, organizacionais e uma constante busca de soluções inovadoras e de boas práticas sociais. Para Westley e Antadze (2010) estas inovações surgem como respostas a problemas e envolvem mudanças profundas no sistema institucional e social relativas ao ambiente no qual o agente está inserido. Tigre (2010) sugere que inovações radicais não estão consoantes e passíveis com o ambiente que as cria, são processos, produtos e soluções que nascem a partir de si mesmo.

Para Correia *et al* (2016) os conceitos de inovação social apresentam duas

perspectivas. Na primeira o foco no processo discussão a inclusão, capacitação e cooperação entre os indivíduos como forma de obter transformações sociais relevantes. A segunda perspectiva centra-se no resultado a inovação social, a qual precisa ir além das necessidades específicas, objetivando a criação de novos valores e significado. Segundo Murray, Jullie e Geoff (2010) as transformações tecnológicas e sociais das últimas décadas incitaram uma disjunção entre estruturas e instituições existentes, e novos paradigmas tendem a florescer em áreas onde as instituições estão mais abertas a mudanças e inovações. Já para Cloutier (2003) a natureza da inovação social é percebida em três dimensões: a tangibilidade que referente ao espaço de transição do ideal para prática; a novidade que tem como foco a participação e cooperação de diferentes atores no processo de inovação e; ao objetivo global onde a melhoria da sociedade e o bem-estar do indivíduo são os motores propulsores das inovações sociais.

2.1.2 O contexto da inovação na sociais e economia

No contexto social a inovação social não deve ser apenas entendida como a busca da satisfação das necessidades sociais causadas pela ausência ou incapacidade do governo ou das organizações e sim deve ser vista como uma oportunidade para encontrar respostas a múltiplos aspectos sociais, econômicos (Correia *et al*, 2016). Para Tardif e Harrisson (2005) o contexto macro e micro ao qual uma inovação social é desenvolvida implica na identificação dos problemas de ordem econômica e social, tais como crises, rupturas, descontinuidades institucionais e modificações estruturais.

2.1.3 O Ciclo de inovação de Mulgan

O ciclo de inovação de Mulgan (2006) foi aperfeiçoado conjuntamente Murray e Caulier (2010), é um dos mais destacados e recentes estudos sobre inovação social. Ele fornece uma estrutura que permite a leitura sobre o fenômeno das inovações sociais. Como pode ser observado na Figura 1, neste processo o estudo aborda de forma espiral o desenvolvimento dos processos inovador e sua dinâmica interativa e sobreposta.

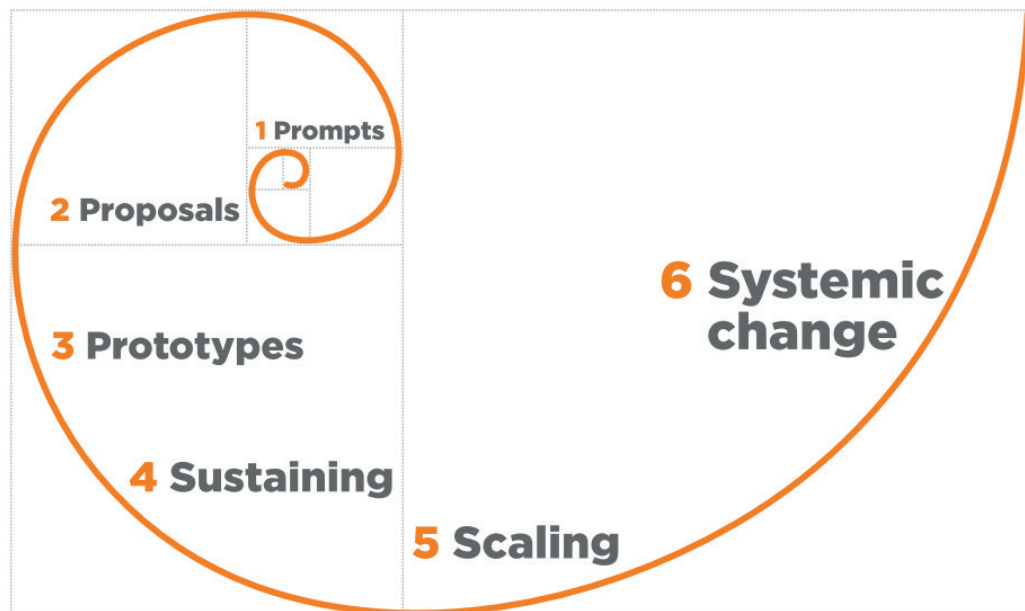


Figura 1 – Ciclo de inovação e Mulgan

Fonte: Extraído de Mulgan (2006)

Para Murray, Caulier e Mulgan (2010) os processos de inovação social podem ser entendidos por uma análise em seis etapas, sendo elas:

- a) Inspirações, diagnósticos e avisos: nesta etapa já se destaca a necessidade de inovação, em geral motivado pela necessidade de redução de custos, corte de gastos e acirramento da competição. Além da importância do diagnóstico, é essencial o entendimento correto do problema para guiar corretamente a procura da solução.
- b) Propostas e ideias: esta etapa é posterior a do diagnóstico, e envolve a geração de ideias e propostas para abordagem do problema. Nela são abordados novos métodos, leituras e observações a respeito do problema.
- c) Pilotos e prototipagem: nesta etapa a partir das soluções apontadas são preparados protótipos para teste. O objetivo aqui é verificar a possibilidade de possíveis falhas na proposta de solução, podendo assim refinar o resultado almejado por meio de tentativa e erro e também nele o potencial de sucesso pode ser observado.
- d) A manutenção e continuidade: consiste na etapa onde a ideia ou solução torna-se uma prática real e contínua, nela o desafio de prototipagem é superado e substituído pela necessidade de continuidade e aperfeiçoamento. Nesta etapa pode ser verificado o potencial econômico e financeiro do processo de inovação.
- e) Escala e difusão: nesta fase uma série de estratégias é aplicado para expansão e difusão da ideia ou processo de inovação, um elemento essencial para difusão é a demanda da sociedade, organizações ou pessoas pela aplicação.

f) Mudança sistêmica: este é o objetivo final do processo de inovação, ele envolve a interação de diversas camadas da sociedade no levantamento do problema e aplicação e difusão do processo de inovação social. Nesta etapa a inovação vai atingir a sociedade, organizações e pessoas e vai exigir novos arranjos tanto econômicos quanto institucionais para continuidade da solução.

Estes estágios representam em geral o processo de inovação quando ocorre de maneira contínua e sustentável, o desenvolvimento de soluções para problemas econômicos e sociais nem sempre se dão por meio de soluções aplicadas linearmente, mas em grande parte sugeridas de forma dinâmicas e aplicadas em processos que envolvem diversos setores em diferentes momentos (MURRAY, CAULIER e MULGAN, 2010).

3 I BITCOIN E PROTOCOLO BLOCKCHAIN

A evolução tecnológica consoante com o avanço nos meios de comunicação alimentou as condições necessárias para o surgimento de alternativas nos meios de pagamentos. Em uma definição precisa e técnica, o Bitcoin é dinheiro digital transacionado por meio da internet em um sistema descentralizado utilizando um livro razão público chamado blockchain (Swan, 2015). Para Eyal *et al* (2016) a Bitcoin é a primeira moeda global amplamente aceita e provocou inúmeras derivações, chamadas *altcoins*⁴, que em geral possuem protocolo e criptografia semelhantes. O sucesso do protocolo blockchain vem despertando a atenção da academia, mercado financeiro e outros setores.

Entretanto segundo Yermack (2013) as criptomoedas apresentam graves problemas para manterem a estabilidade de suas cotações. Estes sucessivos problemas de volatilidade acabam por incentivar o comportamento especulativos de seus utilizadores. O Banco Central do Brasil emitiu em 2014 por meio do comunicado nº 25.306 que as moedas virtuais ou moedas criptografadas possuem forma própria em unidade de conta distinta, não emitidas ou garantidas por autoridades monetárias e sem garantia de conversão para a moeda oficial. Entretanto o BCB admite a eminência e importância do assunto e que acompanha a evolução e debate internacional a respeito das criptomoedas.

3.1 Protocolo e Funcionamento

A arquitetura de funcionamento de Bitcoin consiste em um sistema de rede de computadores conectadas sob o protocolo *peer-to-peer* em que os usuários transmitam e armazenam os arquivos ao mesmo tempo, sem a necessidade de um servidor central. Para Lua, Eng Keong *et al* (2005) as redes P2P oferecem potencialmente

4 Alticoins refere-se a Criptomoedas alternativas a Bitcoin. Sua proposição visa melhorar, em termos de velocidade de verificação nas transações, quantidade de unidades a serem geradas no processo de mineração ou até mesmo substituir as unidades transacionadas bitcoin.

uma arquitetura de roteamento eficiente, auto organizada, massivamente escalável e robusta na área ampla, combinando tolerância a falhas, balanceamento de carga e noção inteligente de localidade.

A simplicidade da proposição de um meio de pagamento puramente digital implica problemas fundamentais, primeiro a possibilidade de utilização concomitante da mesma unidade monetária ou mesmo a inclusão de novas unidades. Neste sentido o Blockchain fornece a *proof of work*. Segundo Nakamoto (2008) o protocolo é definido como uma cadeia de assinaturas digitais em que cada proprietário transfere a moeda para um novo proprietário, e então em seguida é executada uma assinatura digital em um *hash*⁵ da transação anterior, a chave pública do próximo proprietário e adicionando estes ao final da moeda. Na figura 2 pode-se contemplar de forma mais didática o processo de rotinas nas transações e validação de Bitcoin.

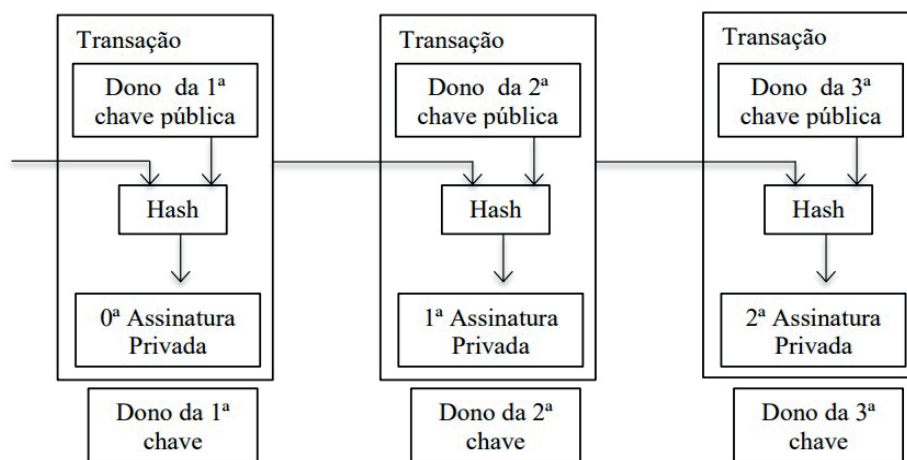


Figura 2 – Rotina de transação e validação de Bitcoins.

Fonte: Adaptado de Nakamoto (2009)

Este método segundo Eyal *et al* (2016) e Ulrich (2013) também providencia um sistema de incentivo para a validação dos registros no blockchain, em que o processamento computacional despendido durante os registros seja recompensado com a criação de novas moedas. Assim o sistema providencia duplamente o incentivo a manutenção do sistema. Para Nakamoto (2008) e Eyal *et al* (2016) este livro razão público prove o registro de todas as transações, e só permite a adição de uma nova ou a circulação de moedas quando todo o bloco é verificado. Segundo Dwyer (2014) e Swan (2015) não há diferenças fundamentais na utilização de Bitcoin em detrimento de outros meios de pagamento eletrônicos, como cartões de crédito, transferências bancárias ou *paypal*, apresentando ainda vantagens como custos reduzidos, sigilo e agilidade.

3.2 Aplicação do *Framework* para o Fenômeno das Criptomoedas.

A leitura do surgimento do fenômeno das criptomoedas tem sua dinâmica própria.

5 Hash consiste em um cálculo de uma sequência única de letras e números que visa verificar a autenticidade, neste caso, da existência e posse da criptomoeda.

Entretanto o entendimento dela pode ser visto sob a ótica de Murray, Caulier e Mulgan (2010) onde a inovação é entendido como um processo contínuo, cujo as etapas se relacionam entre si. Neste sentido o fenômeno das criptomoedas já avança iniciando novos ciclos de inovação. A Tabela 1 lista o processo evolutivo da criptomoedas baseada no Blockchain sendo contemplada nos ciclos de inovação proposto por Mulgan (2006).

Ciclo de inovação de Mulgan (2006)	Aplicação e leitura do framework
Inspirações	Descentralização e universalização da moeda (Ulrich, 2014) Eliminação da intermediação financeira (Nakamoto, 2008)
Propostas e ideias	Substituição da confiança pela criptografia e a solução do “gasto duplo” (Nakamoto, 2008)
Piloto e protótipo	A teoria é concatenada em “Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System” de Satoshi Nakamoto (2008)
Manutenção e continuidade	Início da utilização das transações com Bitcoin, uso do Blockchain e início do processo de «mineração» Swan (2015) Ulrich (2014)
Escala e difusão	Aumento exponencial da utilização e cotação de Bitcoin, surgimento de exchanges ¹ e casas de câmbio, início das discussões sobre marcos regulatórios de criptomoedas
Mudança sistêmica	Surgimento de novas criptomoedas (Ethereum, Litecoin, Monero, Dash, Riple) novas aplicações para o Blockchain, surgimento de novos arranjos institucionais para lidar com a redistribuição de poder no ambiente econômico e social.

Tabela 1 – Ciclos observados na evolução da criptomoeda

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Aplicações Sociais para o Protocolo *Blockchain*

O mecanismo que permitiu a materialização das criptomoedas em soluções viáveis como meio de pagamento é também um ator importante no emergente cenário da virtualização dos meios de pagamento. Segundo Swan (2015) os benefícios potenciais para aplicação do protocolo Blockchain superam o meio econômico, se estendendo para os domínios políticos, humanitários sociais e científicos, uma vez que já vem sendo empregado em diversas iniciativas no mundo real.

Para Mattila (2016) esta tecnologia tem potencial de revolucionar a indústria, comércio e impulsionar a mudança econômica em uma escala antes jamais vista, porque o sistema é transparente e redefine a segurança nas relações de troca de informações e valores, tanto nas esferas públicas quanto privadas. O protocolo pode ainda, segundo Swan (2015) e Mattila (2016) solucionar necessidades documentais, registro patrimonial e financeiro, suporte efetivo em programas de saúde, auxiliar em cadeias de suprimentos e punir comportamentos não éticos dentro dos negócios por meio da publicidade das ações, auxiliando assim a redução de demandas legais dos sistemas jurídicos.

Na Quadro 1 são correlacionados os autores quanto a suas ponderações relativas as áreas, aplicações e soluções apontadas no emprego do protocolo Blockchain.

Referência bibliográficas	Área	Aplicação	Soluções apontadas
Swan (2015) e Mattila (2016)	Contratos e cartórios	Contratos; cadastros; certidões e notas fiscais.	Registro e compartilhamento no blockchain de documentos, cadastros, notas fiscais e certidões; validação de contratos; cobrança de notas e duplicatas; registro de patente, marcas e ideias.
Swan (2015) e Mattila (2016)	Economia e mercado	Levantamento de capitais; redução do risco e aumento de liquidez e capital disponível.	<i>Crowdfunding</i> via emissão de <i>tokens</i> (levantamento de recursos para iniciativas, projetos e negócios); redução de custo no levantamento de capital para empresas (mitigação de risco em novos negócios); criação de novas moedas e meios de pagamento alternativos.
Swan (2015) e Mattila (2016)	Governo e justiça	Eleições, inferências estatísticas e demográficas, registro de informações públicas.	Contagem de votos em eleições, condução dos registros e publicações de processos civis e criminais emissão de documentos; registros médicos, levantamento de informações demográficas (censo); substituição de serviços notariais e cartoriais.
Mattila (2016) Kim (2015)	Negócios e <i>internet of things</i>	Interação entre sistemas diferentes, compartilhamentos de informações.	Comunicação outros dispositivos e meios de pagamentos; interação entre diferentes moedas e sistemas de transações.

Quadro 1 – Áreas de aplicação para a tecnologia Blockchain.

Fonte: Elaborado pelos autores

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A evolução dos meios de comunicação alimentou profundas mudanças na sociedade. A internet proporcionou um vasto campo para inovações, e não foi indiferente em relação à moeda. A concepção das criptomoedas é o resultado natural da evolução dos meios de pagamento, mediadas pelo protocolo Blockchain (Swan, 2015 e Mattila, 2016). Entretanto não há unanimidade na definição dos limites legais e técnicos das criptomoedas e neste sentido o presente trabalho buscou entender o fenômeno e seus desdobramentos.

Por meio da leitura de Murray, Caulier e Mulgan (2010) analisou-se o fenômeno das criptomoedas como um processo de inovação contínuo e previsível.

Esta capacidade de analisar permitiu durante o presente estudo, entender que as criptomoedas são resultado das necessidades sociais e econômicas e de arranjos tecnológicos. Segundo o modelo aplicado, atualmente as criptomoedas encontram-se no estágio de mudança sistêmica, onde o processo irradia novos ciclos de inovação em diversas áreas. O entendimento do potencial do protocolo blockchain permitiu vislumbrar diversas aplicações para a ferramenta, segundo Swan (2015) Mattila (2016) Kim (2015) destacam-se entre elas as soluções para: contratos inteligentes; soluções cartoriais; *Crowdfunding*; registro de patentes e marcas; levantamento de informações demográficas e eleitorais.

O presente estudo reconhece o ineditismo do fenômeno e a escassa literatura fornece poucas ferramentas para compreender totalmente a inovação iniciada pelo surgimento das criptomoedas. Entretanto entender linearmente o processo de inovação e seus desdobramentos por meio da ótica da inovação social possibilita avançar no entendimento do assunto. Na literatura sobre inovação social o presente trabalho se propõe a direcionar um novo entendimento sobre o assunto, embora reconheça sua limitação, entende-se a relevância e importância de futuros estudos sobre os potenciais ganhos da aplicação e adoção da tecnologia Bitcoin e Blockchain.

REFERÊNCIAS

ANTADZE, Nino; WESTLEY, Frances. funding social innovation: how do we know what to grow?. **The Philanthropist**, v. 23, n. 3, 2010.

BENNEWORTH, Paul; CUNHA, Jorge. Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European journal of innovation management**, v. 18, n. 4, p. 508-527, 2015. Cunha, Jorge, and Paul Benneworth. "Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework." (2013): 1-31.

BRASIL. Comunicado nº 25.306, de 19 de fevereiro de 2014. Disponível em <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=114009277>> Acesso em: 10 out. 2017.

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?**. Crises, 2003.

CORREIA, Suzanne Érica Nobrega; OLIVEIRA, VERONICA; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016.

DWYER, Gerald P. The economics of Bitcoin and similar private digital currencies. **Journal of Financial Stability**, v. 17, p. 81-91, 2015.

EYAL, Ittay et al. Bitcoin-NG: A Scalable Blockchain Protocol. In: **NSDI**. 2016. p. 45-59.

FERGUSON, Niall. A ascensão do dinheiro: a história financeira do mundo. Platenta, 2009.

KIM, Thomas. The predecessors of bitcoin and their implications for the prospect of virtual currencies. **PLoS one**, v. 10, n. 4, p. e0123071, 2015.

LUA, Eng Keong et al. A survey and comparison of peer-to-peer overlay network schemes. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, v. 7, n. 2, p. 72-93, 2005.

MATTILA, Juri et al. *The Blockchain Phenomenon—The Disruptive Potential of Distributed Consensus Architectures*. The Research Institute of the Finnish Economy, 2016.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, Geoff et al. *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. 2007.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

NAKAMOTO, Satoshi. *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. 2008.

TARDIF, Carole; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Crises, 2005.

YERMACK, David. **Is Bitcoin a real currency? An economic appraisal**. National Bureau of Economic Research, 2013.

(Footnotes)

1 Exchanges são plataformas que respondem como casas de câmbio online com o propósito de estabelecer o contato entre compradores e vendedores de criptomoedas. Disponível em: <<https://blog.foxbit.com.br/como-funciona-o-trade-de-bitcoins-entenda-de-uma-vez-por-todas/>> Acesso em: 03 out 2017.

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

Flávia Braga Chinelato

Universidade FUMEC

Belo Horizonte, MG

Diogo Batista de Freitas Cruz

Centro Universitário UMA

Belo Horizonte, MG

RESUMO: A internacionalização de empresas é um campo de estudo amplamente estudado com o foco nas multinacionais. Entretanto, nos últimos anos, a partir da década de 1990, surgiram diversos estudos focando nas PMEs. Percebeu-se que embora estas empresas sejam pequenas em tamanho e faturamento, elas são responsáveis por grande parte da mão de obra empregada no Brasil e em diversos países. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a rede de países que são importadores do Brasil. Trata-se de pesquisa qualitativa de natureza descritiva. Os dados utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa são secundários e foram coletadas informações no banco de dados disponibilizado pelo governo federal chamado Aliceweb, posteriormente foram tratados com o programa excel e utilizado o sistema Ucinet. Os principais resultados apontam que tanto as pequenas, quanto as médias empresas, tem os Estados Unidos como o principal país importador e a Argentina como o segundo

principal parceiro quando verificado em valor exportado em dólar americano. Isto significa uma concentração muito grande nestes dois países, resultando em pouca diversidade com outros mercados. Outro resultado encontrado foi que tanto as pequenas, quanto as médias empresas tem um comportamento similar no valor exportado durante o período analisado, ainda que entre elas a diferença em valores seja considerável.

PALAVRAS-CHAVE: Redes, Importação, Exportação, Internacionalização de PMEs

1 | INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas muitas vezes acreditam que não podem participar do comércio exterior por serem pequenas e não terem os grandes volumes de importação e exportação das grandes empresas. Entretanto isto é um mito que precisa ser quebrado no Brasil. É perfeitamente possível que as PMEs possam participar de forma ativa neste cenário. Segundo os dados do AliceWeb, no ano de 2014, o Brasil exportou ao todo o montante de 225.100.884.831,00 milhões de USD, sendo que deste total 10.,00 milhões, foram somente pelas PMEs. Percetualmente o valor ainda é baixo, corresponde a 5% do valor total, mas isso pode

significar que há espaço para que estes dois portes de empresas possam aumentar sua participação e que precisam, de outro lado, mais estímulos e investimentos para que consigam chegar ao outro lado da fronteira.

No Brasil, as PMEs possuem um papel relevante na sociedade, pois empregam grande parte da mão de obra, são fonte de *start ups* de base tecnológica e movimentam a economia. Embora haja essa importância, enfrentam sérias dificuldades como limitação de recursos (internos e externos), regulação, tributação, são mais sensíveis as crises e mudanças políticas e econômicas de um país em instabilidade econômica e política.. Além disso, assim como as grandes empresas, elas precisam enfrentar as dificuldades por uma alta carga tributária, baixo retorno dos impostos pagos, custos elevados com mão de obra (a mesma para grandes firmas), custos logísticos, água e energia, assim como uma infraestrutura fragilizada no país. Nesse sentido os autores Ricupero e Barreto (2007) afirmam que a internacionalizar não é uma escolha voluntária, e sim a única alternativa para firmas enfrentarem as mudanças.

Todas estas dificuldades fazem que os gestores precisem repensar constantemente suas estratégias e buscar alternativas que possibilitem a permanência, sustentabilidade e o crescimento das empresas. Neste sentido, a exportação pode ser uma estratégia para aumentar diversificar os mercados, aumentar o faturamento e gozar dos outros inúmeros benefícios de ser uma empresa exportadora, como o sugerido por Vernon (1966) com o aumento do ciclo de vida do produto, pois em certos casos pode estar em declínio em seu mercado de origem, mas poderá ser prolongado em outro mercado menos desenvolvido.

Devido à importância das PMEs para o país e a perceptível necessidade de mais conhecimento sobre este perfil de empresas na balança comercial brasileira, esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta: como foi a rede de exportação das PMEs no Brasil nos anos 2010 a 2014?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a rede de países importadores dos produtos brasileiros realizados pelas PMEs no período de 2010 a 2014. Como objetivos específicos têm-se: (a) apresentar a quantidade de empresas que realizaram exportação no período; (b) identificar os valores em FOB dólar por porte de empresa; (c) apresentar a rede de países que importaram das PMEs brasileiras no período investigado e seus respectivos valores em FOB dólar.

A relevância deste tema esta em apresentar como é caracterizada a rede de países que importam produtos do Brasil, mostrando quem são os países que mais se relacionam. Dessa forma, o governo, as empresas e os demais interessados no tema podem futuramente traçar melhores estratégias para que estes laços sejam cada vez mais fortalecidos, por outro lado, importante saber quais são os países que precisam ampliar os relacionamentos, fortalecer os laços e diversificar ainda mais a rede com as empresas brasileiras interagem.

2 | INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES

Como se sabe, atuar em mercados exigentes, competir em mercados globais, além das fronteiras do seu país, era praticamente características das grandes multinacionais. Porém, hoje esta realidade é um pouco distinta em diversos países. A literatura acerca da internacionalização de empresas em grande parte foca nas multinacionais, mas aos poucos a internacionalização de PMEs vem ganhando força ao longo dos anos e muitos autores tem se destacado neste meio. Andersen, 1993; Bell (1995), Leonidou e Katsikeas (1996), Bell, Crick e Young (2004), entre vários outros.

Um dos modelos mais tradicionais sobre internacionalização de empresas é o da escola de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) em que recomendam que a adoção do estratégia de exportação deve ser gradual, paulatina e sequencial. Isto é, as empresas devem começar a exportar de forma a construir um conhecimento ir acumulando e à medida que este auto reforço é positivo, ela vai se comprometendo mais e também indo para mercados mais distantes.

Dentro desta perspectiva é considerado quatro níveis de exportação: (1) considera que a empresa realiza exportações não regulares, ou seja, ocorre uma exportação sem demanda constante, de forma mais esporádica. (2) quando a empresa exporta utilizando representantes para auxiliar no mercado de destino. À medida que a empresa vai obtendo know-how a respeito daquele mercado, combinando o conhecimento e se sentindo mais confortável, avança para o (3) abertura de um escritório comercial, como forma de aproximação. (4) em um grau mais elevado de internacionalização o que a empresa faz é montar uma planta *greenfield* no país alvo.

No entanto, essa perspectiva tem sido criticada por alguns pesquisadores tais como Bonaccorsi, (1992), McKinsey & Co., (1993); McDougall et al, 1994; Oviatt e McDougall, (1994), Bell (1995); Boter e Holmquist, 1996; Coviello (1994) e Jones (1999) Madsen e Servais, (1997). Bell, Crick e Young (2004) afirmam que esta corrente contrariaria ao modelo de Uppsala já vem se ganhando força desde a década de 1990. Eles argumentam sobre as *born global*. Segundo Melen e Nordman (2008) a definição de *born global* é a empresa que deste o começo de suas atividades já descobre e busca oportunidades em outros países. Dentro desta perspectiva, uma empresa já nasce global, ou seja, ela não se torna internacional por forças internas ou externas, a empresa já nasce com este enfoque. A principal característica dessas empresas é que os seus gestores iniciam os negócios focando em uma atuação internacional. Isso pode ser mais facilmente percebido em empresas ligadas aos setores de comunicação e tecnologia.

Outra questão explorada na literatura é feita por Bilkey e Tesar, (1977) que afirmam que na verdade as PMEs tendem a não ter a exportação como algo pensado estrategicamente, isto é, para esta corrente de pesquisadoras as pequenas e médias empresas não se planejam para a exportação, mas simplesmente respondem a

solicitação do mercado. Neste sentido é dizer que as empresas não são proativas a internacionalização.

Para os pesquisadores ligados a área de gestão estratégica, como Mintzberg (1973) e (Timmons, 1978; Gibbs e Scott, 1985; Shuman e Seeger, 1986), segundo Bell, Crick e Young (2004), um fator importante para o sucesso contínuo e uma expansão das pequenas empresas é a atividade de planejamento estratégico realizado por CEOs e que a estratégia formulação é essencialmente um processo de *top-down*.

Dessa forma, percebe-se que as PMEs vem ganhando espaço na literatura em consequência das atuações nos mercados internacionais que crescendo nas últimas décadas.

3 | ATUANDO EM REDES

Grandori e Soda (1995) definem redes como estrutura celular não rigorosa e composta de atividade de valor agregado, que constantemente introduzem novos materiais e elementos. As redes são formas de organização da atividade econômica que funcionam por meio de ações de coordenação e cooperação interorganizacionais. Essas relações, do ponto de vista econômico, baseiam-se em contratos formais ou informais firmados na estruturação da rede e na entrada de um novo integrante.

A definição de Castells (1999), para redes é que elas constituem um conjunto de nós interconectados, sendo que um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido. Alves (2008) acrescenta ainda que são formas de, numa atividade em conjunto, organizar os relacionamentos entre os atores, privilegiando a cooperação mútua e a flexibilização da estrutura funcional. Essa interação, todavia, não elimina a competição e os conflitos de ideias.

Com o aumento da globalização e a crescente necessidade de elevar a competitividade, as empresas precisam buscar alternativas para aumentar a sua interação. Olave e Amato Neto (2001) afirmam que a formação redes de empresas ocorre a princípio visando reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Mantendo este mesmo ponto de vista os autores Alves et al (2010) consideram que uma estratégia eficaz é estabelecer redes de cooperação, pois é uma alternativa que a empresa tem para poder elevar o conhecimento, ao mesmo tempo poder compartilhar informações e enfrentar as mudanças, as inovações e se adaptar. Principalmente para as pequenas e médias empresas, conforme Alves et al (2010). Souza et al (2015, pag. 262) complementam esta ideia afirmando sobre “os esforços para sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) têm se voltado cada vez mais para as parcerias, como forma alternativa de estratégia competitiva”.

Considerando a perspectiva de Bell (1995) e Child e Rodrigues (2010) em que a abordagem de redes para as pequenas e médias empresas é uma importante

alternativa para que elas possam superar as dificuldades da escassez de recursos, como já apontado anteriormente como um fator limitador da internacionalização das PMEs, o trabalho em redes no contexto internacional é uma importante ferramenta que pode corroborar para o melhor desempenho das empresas em mercados externos.

Bell (1995) complementa que os relacionamentos em redes podem impactar na expansão e desenvolvimento de mercado, pois o modo de entrada de uma PME poderá ser explicado conforme as oportunidades criadas pelos contatos de redes formais e informais.

Portanto, a internacionalização de PMEs aliada às redes pode ser uma alternativa de entrada e permanência das PMEs em novos mercados. É uma forma de trabalhar com um menor custo e obter informações que podem ser acumuladas ao longo dos anos. Andersson e Wictor 2003 afirmam que a construção de redes de contatos e alianças estratégicas em nível internacional é uma questão crítica para a sobrevivência.

4 | MÉTODOS E TÉCNICAS ADOTADAS

Esta pesquisa é qualitativa, conforme Creswell (2007), é interpretativa, ou seja, é o pesquisador que interpreta os dados. Isso significa que ela abrange a descrição de uma pessoa ou de um cenário, a análise de dados para a identificação de temas ou categorias e, finalmente, a interpretação ou conclusões sobre o seu significado, pessoal e teoricamente.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva dada à intenção de desvendar e expor características de determinada população. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Neste estudo procurou-se analisar as redes de países que se relacionaram com as pequenas e médias empresas brasileiras nos anos de 2010 a 2014. Gil (2002) considera que analisar a pesquisa do ponto de vista empírico **é importante** para confrontar as descrições teóricas com as análises dos dados empíricos da realidade.

Os dados utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa são secundários e foram coletadas informações no banco de dados disponibilizado pelo governo federal chamado Aliceweb. Os dados coletados foram tratados com o programa excel. Para a formação das redes foi utilizado o sistema Ucinet 6 versão 11.0.035197.

O critério para definir as pequenas e médias empresas brasileiras foi seguido conforme o considerado pelo Aliceweb (2015):

A metodologia aplicada para enquadramento e identificação das empresas por porte, adotou o critério que associa o número de empregados da empresa e o valor exportado pela mesma no período considerado, distribuídos por ramo de atividade (indústria e comércio/serviços), ambos de acordo com os parâmetros adotados no Mercosul, conforme disposto nas Resoluções Mercosul-GMC nº 90/93 e 59/98, com os ajustes elaborados pelo Departamento de Estatística e Apoio à Exportação da Secretaria de Comércio Exterior (DEAEX/SECEX). (ALICEWEB, 2015 – Caderno

Metodologia).

Dessa forma, tem-se o QUADRO 1, a seguir, para descrever a classificação de pequena e média empresa considerada para esta pesquisa.

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	Nº Emprega- dos	VALOR	Nº Emprega- dos	VALOR
Pequena Em- presa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhão
Média Empre- sa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões

Quadro 1: Classificação das empresas de pequeno e médio porte

Fonte: AliceWeb (Caderno de Metodologia) 2015

Ainda conforme o AliceWeb (2015) a identificação dos exportadores tem como base o CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica por estabelecimento (14 dígitos) e o número de empregados por empresa tem como base as informações da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho.

5 | ANÁLISE DE DADOS

O primeiro momento da pesquisa foi identificar quantas empresas de pequeno e médio porte realizaram exportações durante o período de 2010 a 2014. Abaixo, tem-se uma tabela que demonstra os números por cada um dos anos.

	Nº EMPRE- SAS	Nº EMPRE- SAS	Nº EMPRE- SAS	Nº EMPRE- SAS	Nº EMPRE- SAS
	2010	2011	2012	2013	2014
PEQUENA	5.445	5.417	5.163	5.076	5.385
MÉDIA	5.681	5.710	5.464	5.546	5.926
Total	11.126	11.127	10.627	10.622	11.311

Tabela 1: Número de empresas que exportaram por cada porte de empresa no Brasil

Fonte: Dados do Aliceweb, 2015

Conforme a TAB. 1, é possível verificar que existem uma média de cinco mil empresas tanto de pequeno, quanto de médio porte e este número se mantém similar em cada um dos anos. O GRAFICO 1, a seguir, ilustra de forma clara.

Gráfico 1: Número de empresas exportadoras por porte nos anos 2010 a 2014 no Brasil

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Observa-se no GRAFICO 1 que no ano de 2011 houve uma forte queda no número de empresas exportadoras, tanto das pequenas, quanto das médias. Mas em 2013 houve um crescimento nos números para os dois portes.

Em relação a valor FOB dólar, tem-se na TAB. 3, a seguir, os valores de exportação das pequenas e médias empresas em cada um dos anos pesquisados e o valor total no período analisado.

	VALOR FOB USD 2010	VALOR FOB USD 2011	VALOR FOB USD 2012	VALOR FOB USD 2013	VALOR FOB USD 2014
PEQUENA	1.733.603.197	1.806.976.815	1.593.501.399	1.569.020.683	1.746.003.758
MÉDIA	8.198.995.145	8.819.000.104	8.132.378.170	7.905.567.267	8.663.853.913
TOTAL	9.932.598.342	10.625.976.919	9.725.879.569	9.474.587.950	10.409.857.671

Tabela 3: Valor em FOB dólar de exportação por porte de empresa no Brasil

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Conforme a TAB. 3, percebe-se que em valor FOB dólar, durante os anos selecionados o crescimento foi relativamente estável. Mantendo a média no período na casa dos 9 bilhões. Sendo uma considerável diferença entre as pequenas e as médias empresas, em torno de um milhão para as pequenas e as médias 8 bilhões.

O GRÁFICO 2, a seguir, permite uma melhor visualização deste cenário evolutivo.

Gráfico 2: Valor em FOB dólar de exportação por porte de empresa no Brasil

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Conforme o GRÁFICO 2 é possível verificar a linearidade no valor FOB dólar de exportação por porte de empresa. Assim como a considerável diferença no valor entre as pequenas e médias empresas. Mesmo que tenha havido queda no número de empresas exportadas, conforme verificado no GRÁFICO 1, em termos de valores a queda em FOB dólar não foi tão forte quanto o número de empresas.

Considerando a partir de agora, quem são os 10 principais países que importaram das PMEs brasileiras no ano de 2010 tem os quadros abaixo.

Ano de 2010

PEQUENAS EMPRESAS ANO 2010					
CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL	
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 280.435.335,00	27%	16%	
2	ARGENTINA	\$ 182.680.601,00	18%	10%	
3	PARAGUAI	\$ 127.270.294,00	12%	7%	
4	CHINA	\$ 76.231.779,00	7%	4%	
5	URUGUAI	\$ 70.510.457,00	7%	4%	
6	ALEMANHA	\$ 66.772.025,00	7%	4%	

7	CHILE	\$	63.313.669,00	6%	4%
8	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$	56.765.642,00	6%	3%
9	FRANCA	\$	52.497.935,00	5%	3%
10	VENEZUELA	\$	50.429.890,00	5%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$	1.026.907.627,00	100%	57%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$	1.806.976.815,00		

Quadro 2: 10 principais países importadores das pequenas empresas no ano de 2010.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

Conforme o QUADRO 2 é possível verificar que o total exportado pelos 10 principais países foi de USD 1.026.907.627,00. Isso significa que os 10 países juntos corresponderam a 57% do total exportado. Sendo que 16% deste valor foram apenas os Estados Unidos, enquanto em segundo lugar aparece a Argentina com 10%. Paraguai com 7% e os demais países entre 4 a 3%.

Em relação às médias empresas no ano de 2010, tem-se o quadro abaixo.

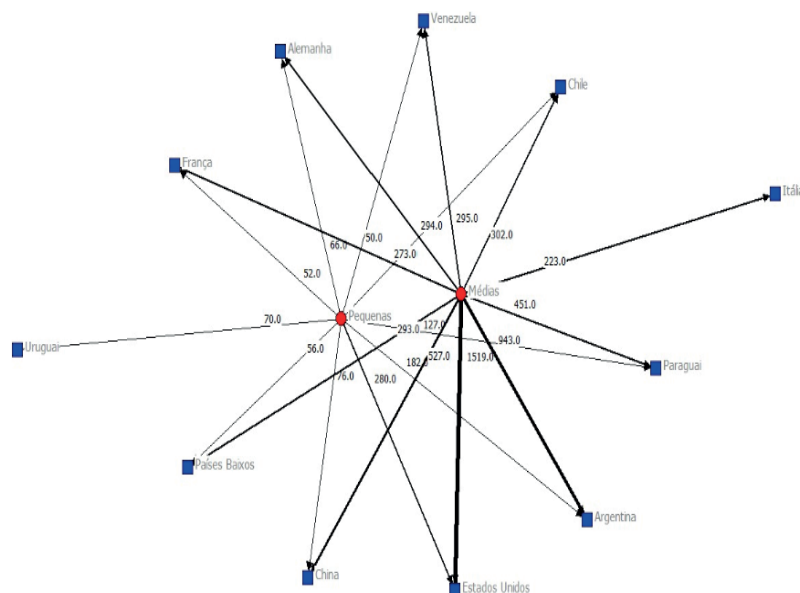
MÉDIAS EMPRESAS ANO 2010					
CLAS.	PAÍS		VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$	1.519.666.424,00	30%	17%
2	ARGENTINA	\$	943.891.288,00	18%	11%
3	CHINA	\$	527.716.853,00	10%	6%
4	PARAGUAI	\$	451.059.843,00	9%	5%
5	CHILE	\$	302.967.870,00	6%	3%
6	VENEZUELA	\$	295.866.775,00	6%	3%
7	ALEMANHA	\$	294.202.373,00	6%	3%
8	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$	293.961.773,00	6%	3%
9	FRANCA	\$	273.461.635,00	5%	3%
10	ITALIA	\$	223.125.689,00	4%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$	5.125.920.523,00	100%	58%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$	8.819.000.104,00		

Quadro 3: 10 principais países importadores das médias empresas no ano de 2010.

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Conforme o QUADRO 3, assim como as pequenas empresas, o somatório do valor FOB dólar dos dez principais países importadores do Brasil correspondeu a 58% do total exportado, sendo os Estados Unidos o principal importador com 17% e a Argentina em segundo lugar com 11%. Em terceiro lugar tem a China com 6%, o Paraguai em quarto com 5% e os demais países com 3% cada.

O GRAFO 1 mostra a formação em rede dos países pelas pequenas e médias empresas no ano de 2010.



Grafo 1: Formação das redes das PMEs no ano de 2010

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Conforme o GRAFO 1, as linhas mais grossas correspondem ao maior valor de importação realizado pelo país. É possível verificar que as pequenas e as médias empresas tem os Estados Unidos e Argentina como os maiores importadores, porém a densidade do laço das médias empresas é maior se comparado com as pequenas empresas.

Ano de 2011

PEQUENAS EMPRESAS ANO 2011

CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 288.966.646,00	30%	17%
2	ARGENTINA	\$ 159.641.434,00	16%	9%
3	PARAGUAI	\$ 115.312.331,00	12%	7%
4	CHINA	\$ 75.333.783,00	8%	4%
5	URUGUAI	\$ 64.284.559,00	7%	4%
6	ALEMANHA	\$ 63.849.660,00	7%	4%
7	CHILE	\$ 55.895.701,00	6%	3%
8	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 55.026.245,00	6%	3%
9	FRANCA	\$ 46.544.512,00	5%	3%
10	VENEZUELA	\$ 43.960.421,00	5%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 968.815.292,00	100%	56%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 1.733.603.197,00		

Quadro 4: 10 principais países importadores das pequenas empresas no ano de 2011.

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

No QUADRO 4 verifica-se que os 10 países juntos corresponderam a 56% do valor total das exportações das pequenas empresas no ano de 2011. Número semelhante

ao ano anterior. Mantendo também os Estados Unidos e Argentina como os principais países importadores das pequenas empresas brasileiras.

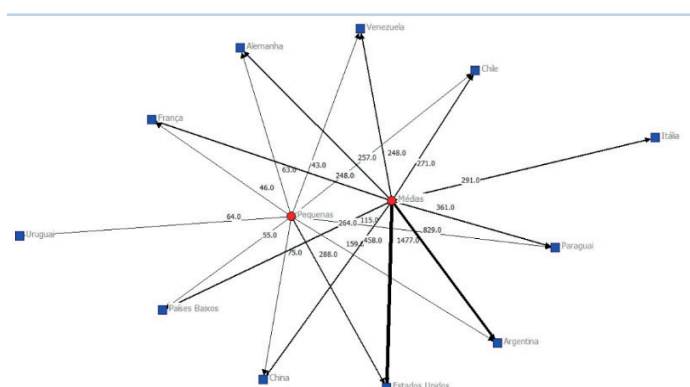
MÉDIAS EMPRESAS ANO 2011				
CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 1.477.691.413,00	31%	18%
2	ARGENTINA	\$ 829.042.810,00	18%	10%
3	CHINA	\$ 458.682.195,00	10%	6%
4	PARAGUAI	\$ 361.551.762,00	8%	4%
5	CHILE	\$ 271.723.807,00	6%	3%
6	VENEZUELA	\$ 248.595.680,00	5%	3%
7	ALEMANHA	\$ 257.880.508,00	5%	3%
8	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 264.096.518,00	6%	3%
9	FRANCA	\$ 248.950.184,00	5%	3%
10	ITALIA	\$ 291.073.949,00	6%	4%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 4.709.288.826,00		
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 8.198.995.145,00	100%	57%

Quadro 5: 10 principais países importadores das médias empresas no ano de 2011.

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

Assim como as pequenas empresas, o ano de 2011 manteve o mesmo perfil do ano anterior. Sendo o total exportado pelos 10 principais países correspondente a 57% e mantendo os Estados Unidos e Argentina como os dois maiores importadores.

O GRAFO 2 ilustra a rede dos países envolvidos com as pequenas e médias empresas no ano de 2011.



Grafo 2: Formação das redes das PMEs no ano de 2011

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

O GRAFO 2 ilustra as relações das pequenas e das médias empresas com os países que ambas interagiram no ano de 2011. É possível observar a forte interação com os Estados Unidos e Argentina. Sendo mais evidente a força do laço das médias empresas.

PEQUENAS EMPRESAS ANO 2012

CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 244.543.639,00	28%	15%
2	ARGENTINA	\$ 135.182.791,00	15%	8%
3	PARAGUAI	\$ 110.618.433,00	12%	7%
4	CHINA	\$ 71.032.103,00	8%	4%
5	URUGUAI	\$ 68.216.136,00	8%	4%
6	ALEMANHA	\$ 64.082.704,00	7%	4%
7	CHILE	\$ 57.125.704,00	6%	4%
8	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 50.456.315,00	6%	3%
9	FRANCA	\$ 43.118.568,00	5%	3%
10	VENEZUELA	\$ 42.522.438,00	5%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 886.898.831,00	100%	56%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 1.593.501.399,00		

Quadro 6: 10 principais países importadores das pequenas empresas no ano de 2012.

Fonte: Dados do AliceWeb, 2015

As pequenas empresas em 2012 mantiveram o mesmo perfil do ano de 2011. Os dez principais países exportadores juntos corresponderam a 56% do valor total FOB dólar e os Estados Unidos e Argentina são os dois principais importadores.

MÉDIAS EMPRESAS ANO 2012

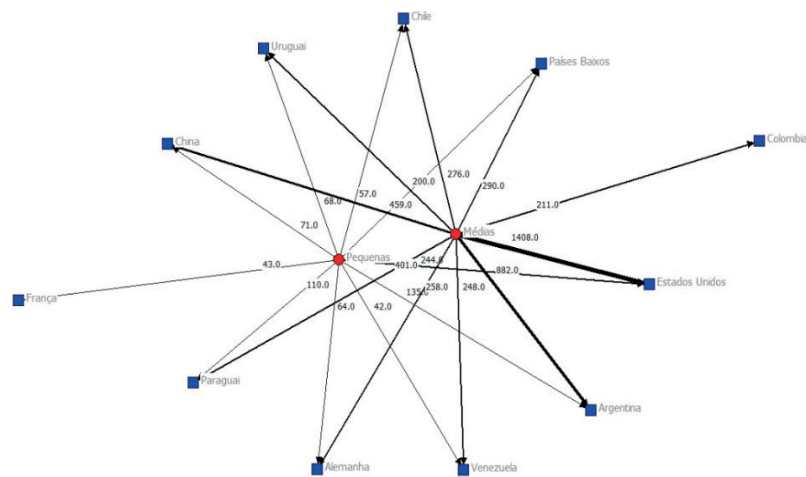
CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 1.408.415.808,00	30%	17%
2	ARGENTINA	\$ 882.503.228,00	19%	11%
3	CHINA	\$ 459.173.191,00	10%	6%
4	PARAGUAI	\$ 401.305.326,00	9%	5%
5	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 290.327.133,00	6%	4%
6	VENEZUELA	\$ 281.348.717,00	6%	3%
7	CHILE	\$ 276.910.115,00	6%	3%
8	ALEMANHA	\$ 258.808.607,00	6%	3%
9	COLOMBIA	\$ 211.088.503,00	5%	3%
10	URUGUAI	\$ 200.909.571,00	4%	2%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 4.670.790.199,00	100%	57%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 8.132.378.170,00		

Quadro 7: 10 principais países importadores das médias empresas no ano de 2012.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

As médias empresas em 2012 mantiveram o mesmo perfil do ano de 2011. Os dez principais países exportadores juntos corresponderam a 57% do valor total FOB dólar e os Estados Unidos e Argentina são os dois principais importadores.

O GRAFO 3 ilustra a rede dos países envolvidos com as pequenas e médias empresas no ano de 2012.



Grafo 3: Formação das redes das PMEs no ano de 2012

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

O GRAFO 3 ilustra as relações das pequenas e das médias empresas com os países que ambas interagiram no ano de 2012. É possível observar a forte interação com os Estados Unidos e Argentina. Sendo mais evidente a força do laço das médias empresas.

Ano de 2013

PEQUENAS EMPRESAS ANO 2013

CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 258.125.561,00	30%	16%
2	ARGENTINA	\$ 117.701.215,00	14%	8%
3	PARAGUAI	\$ 107.316.850,00	12%	7%
4	CHINA	\$ 71.083.156,00	8%	5%
5	URUGUAI	\$ 69.120.547,00	8%	4%
6	CHILE	\$ 57.841.112,00	7%	4%
7	ALEMANHA	\$ 55.568.129,00	6%	4%
8	HONG KONG	\$ 45.289.350,00	5%	3%
9	BOLIVIA	\$ 44.588.038,00	5%	3%
10	FRANCA	\$ 43.871.150,00	5%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 870.505.108,00	100%	55%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 1.569.020.683,00		

Quadro 8: 10 principais países importadores das pequenas empresas no ano de 2013.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

No ano de 2013 o grupo dos dez principais importadores do Brasil teve uma ligeira queda no total exportado, correspondendo ainda 55% do total. Apesar do surgimento de novos países no grupo, com Bolívia e Hong Kong, os Estados Unidos e a Argentina

se mantiveram como os dois principais importadores.

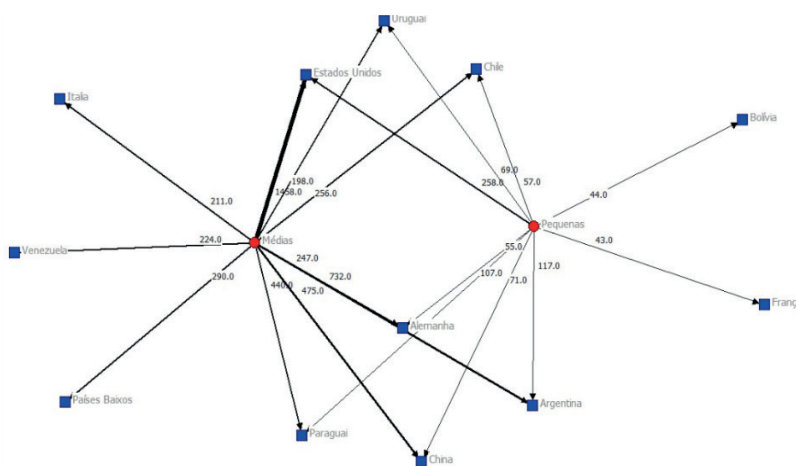
MÉDIAS EMPRESAS ANO 2013					
CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL	
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 1.458.552.655,00	32%	18%	
2	ARGENTINA	\$ 732.128.377,00	16%	9%	
3	CHINA	\$ 475.328.252,00	10%	6%	
4	PARAGUAI	\$ 440.268.342,00	10%	6%	
5	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 298.461.573,00	7%	4%	
6	CHILE	\$ 256.302.589,00	6%	3%	
7	ALEMANHA	\$ 247.564.013,00	5%	3%	
8	VENEZUELA	\$ 224.833.650,00	5%	3%	
9	ITALIA	\$ 211.956.745,00	5%	3%	
10	URUGUAI	\$ 198.722.101,00	4%	3%	
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 4.544.118.297,00		100%	57%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 7.905.567.267,00			

Quadro 9: 10 principais países importadores das médias empresas no ano de 2013.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

As médias empresas em 2013 mantiveram o mesmo perfil do ano de 2012. Os dez principais países exportadores juntos corresponderam a 57% do valor total FOB dólar e os Estados Unidos e Argentina são os dois principais importadores.

O GRAFO 4 ilustra a rede dos países envolvidos com as pequenas e médias empresas no ano de 2013.



Grafo 4: Formação das redes das PMEs no ano de 2013

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

O GRAFO 4 ilustra as relações das pequenas e das médias empresas com os países que ambas interagiram no ano de 2013. É possível observar a forte interação com os Estados Unidos e Argentina. Sendo mais evidente a força do laço das médias empresas, assim como percebido nos anos anteriores.

PEQUENAS EMPRESAS ANO 2014

CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 312.164.474,00	33%	18%
2	PARAGUAI	\$ 123.058.930,00	14%	8%
3	ARGENTINA	\$ 112.912.243,00	13%	7%
4	CHINA	\$ 78.567.106,00	9%	5%
5	URUGUAI	\$ 55.181.804,00	6%	4%
6	ALEMANHA	\$ 53.835.201,00	6%	3%
7	BOLIVIA	\$ 52.306.684,00	6%	3%
8	ITALIA	\$ 51.074.279,00	6%	3%
9	CHILE	\$ 49.893.820,00	6%	3%
10	REINO UNIDO	\$ 47.897.102,00	6%	3%
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$ 936.891.643,00	100%	58%
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$ 1.746.003.758,00		

Quadro 10: 10 principais países importadores das pequenas empresas no ano de 2014.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

Conforme o QUADRO 10, o grupo dos dez principais países importadores das pequenas empresas brasileiras corresponderam juntos o total de 58% do total importado. Em relação ao ano anterior percebe-se uma mudança, pois o segundo lugar ficou com o Paraguai e a Argentina ficou em terceiro, como principal importador. Mas os Estados Unidos se mantiveram como o principal importador das pequenas empresas brasileiras.

MÉDIAS EMPRESAS ANO 2014

CLAS.	PAÍS	VALOR USD	% 10 PAÍSES	% GERAL
1	ESTADOS UNIDOS	\$ 1.588.172.437,00	32%	18%
2	ARGENTINA	\$ 771.152.529,00	16%	9%
3	PARAGUAI	\$ 502.779.869,00	10%	6%
4	CHINA	\$ 494.087.925,00	10%	6%
5	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	\$ 289.586.170,00	6%	3%
6	CHILE	\$ 276.861.846,00	6%	3%
7	ALEMANHA	\$ 244.456.717,00	5%	3%
8	URUGUAI	\$ 242.461.946,00	5%	3%

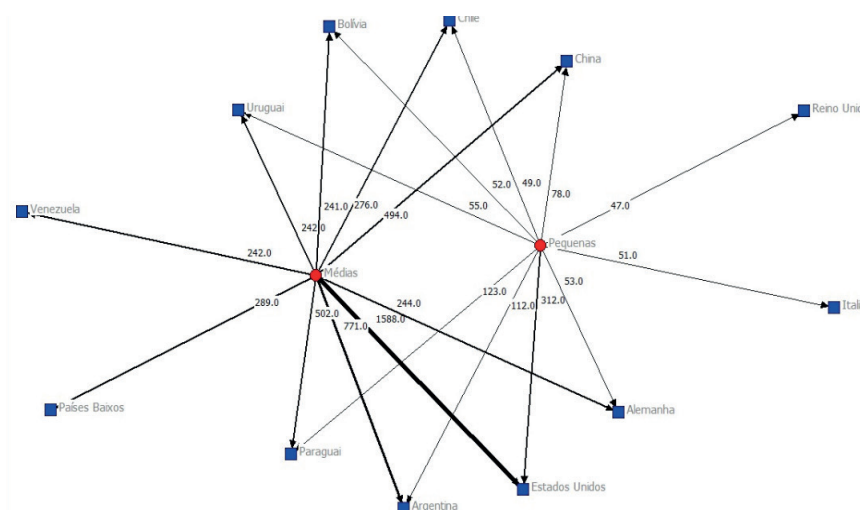
9	VENEZUELA	\$	5%	3%
		242.350.691,00		
10	BOLIVIA	\$	5%	3%
		241.207.163,00		
TOTAL EXPORTADO PELOS 10 PAÍSES		\$		
		4.893.117.293,00		
TOTAL GERAL EXPORTADO NO ANO		\$	100%	56%
		8.663.853.913,00		

Quadro 11: 10 principais países importadores das médias empresas no ano de 2014.

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

As médias empresas em 2014 mantiveram o mesmo perfil do ano de 2013. Os dez principais países exportadores juntos corresponderam a 56% do valor total FOB dólar, ligeira queda em relação ao ano anterior e os Estados Unidos e Argentina são os dois principais importadores, assim como em todos os anos anteriores pesquisados.

O GRAFO 5 ilustra a rede dos países envolvidos com as pequenas e médias empresas no ano de 2013.



Grafo 5: Formação das redes das PMEs no ano de 2014

Fonte: dados do AliceWeb, 2015

O GRAFO 5 ilustra as relações das pequenas e das médias empresas com os países que ambas interagiram no ano de 2014. É possível observar a forte interação com os Estados Unidos e Argentina. Sendo mais evidente a força do laço das médias empresas.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa era analisar a rede de países importadores das pequenas e médias empresas brasileiras nos anos de 2010 a 2014. Segundo os dados

da pesquisa, o número de empresas bem como os valores se manteve estáveis no período analisado, demonstrando uma regularidade tanto nas pequenas, quanto as médias empresas.

Sobre os países importadores verificou-se que tanto as pequenas quanto as médias empresas tem os Estados Unidos como o principal país importador e a Argentina como o segundo, quando verificado o valor FOB dólar de exportação. Ambos tiveram declínio na importação de produtos importados no ano de 2011 e um ligeiro sinal de crescimento a partir do ano de 2013.

Percebeu-se que há uma concentração muito grande em pouca diversidade de países, isso tanto pelas pequenas, quanto pelas médias empresas. Apesar de terem uma forte diferença do valor FOB dólar de exportação ambos portes de empresas tem um comportamento muito similar durante o período analisado. Considerando Olave e Amato Neto (2001) sobre a possibilidade que as redes oferecem de reduzir riscos e incertezas, torna-se relevante fortalecer o trabalho em redes para as PMEs conseguirem atuar de forma mais imponente no mercado internacional.

Esta pesquisa se limitou as empresas de pequeno e médio porte e seus principais mercados de exportação. Como pesquisas futuras, sugere-se que seja feita uma investigação para todos os portes de empresas e um aprofundamento sobre os principais grupos de produtos exportados e seu comportamento ao longo dos anos.

REFERENCIAS

ALCÂNTARA, J. N.; CALEGARIO, C. L. L.; CARNEIRO, J. M. T.; BUCHBINDER, F. **Fatores Determinantes da Utilização de Programas de Apoio à Exportação: Evidências de PMEs do Estado de Minas Gerais.** *Revista de Administração FACES Journal*, v. 14, n. 3, p. 114-132, 2015.

ALVES, Juliano Nunes *et al.* Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Revista Gestão e Regionalidade*, v. 26, n.78, p. 18-35, set-dez. 2010.

ALVES, P. S. M. **Estruturação, gestão e governança de redes de pequenas e médias empresas: um estudo no varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte.** 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

ANDERSSON, S.; WICTOR, I. **Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals – the Swedish Case.** *Journal of International Entrepreneurship*, v.1, p.249-276, 2003.

BELL, J. (1995). **The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories.** *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75

CAMPOS, Teodoro Malta; LIMA Edmilson de Oliveira, Júnior; Vladas Urbanavicius; Alves, Danilo Vieira. **INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DO SEBRAE.** *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.5, n.1, p.36-50, 2011 (Jan/Abr)

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J., RODRIGUES, S.B., & FRYNAS, G. (2009). **Psychic distance, its impact and coping modes: Interpretations of SME decision makers.** *Management International Review*, 49(2), 199-224.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*, vol.8, n.1, 1977, p.23-32

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, W. **The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases.** *Journal of Management Studies*, October, 1975, p.305-322

LUCIAN, Rafael; OLIVEIRA Brigitte Renata Bezerra. **Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes.** *Revista Administração e Diálogo*, v. 10, n. 1, 2008, p. 47-65.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 3. ed. São Paulo. Atlas: 2000.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** *Gestão & Produção* v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

RICUPERO, Rubens, BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos.** Editora Campus. Rio de Janeiro: 2007.

VERNON, Raymond. **International Investment and International Trade In the Product Cycle.** *Quarterly Journal of Economics*, May 1966

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova

Mestre Em Administração Pela Universidade Paulista (Unip) E Professor Do Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Mato Grosso (Ifmt), Pontes E Lacerda – Mt

Anne Carolina Tonon Seneme Casarin

Mestra em Administração pela Universidade Paulista (UNIP) e Professora da Faculdades Integradas Claretianas, Rio Claro - SP

Ernesto Michelângelo Giglio

Pós Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista (UNIP), São Paulo - SP

RESUMO: Nas últimas décadas o tema de redes ganhou notoriedade na produção acadêmica, com estudos sobre as variáveis racionais, econômicas, sociais e institucionais que buscam entender o desenvolvimento, a formação, a manutenção das redes, as relações entre os atores e a configuração, ou os estados dinâmicos das redes. Considerando a importância de relações sociais nas redes, o trabalho tem como objetivo sustentar a proposição que as categorias sociais confiança e comprometimento são os catalisadores da evolução das redes, incluindo as redes de negócios. O fundamento teórico utiliza as afirmativas da sociedade em rede, da ação

coletiva e do *embeddedness*, que colocam as relações sociais como categorias intrinsecamente relacionadas com as variáveis de decisões técnicas, ou de negócios. Tratando-se de uma proposição, com argumentos lógicos e sem pesquisa de campo, adota-se uma abordagem metodológica descritiva, com a seleção dos argumentos de sustentação da afirmativa e indutiva, com a seleção de artigos publicados com resultados convergentes na linha da afirmativa. A contribuição teórica esperada consiste em valorizar e sustentar as categorias sociais confiança e comprometimento como base para a evolução das redes, com a distinção entre motivos e bases; e a contribuição metodológica é apresentar um desenho de pesquisa e indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento, para serem testados na sua aplicabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Confiança; Comprometimento; Catalisador; Redes; Evolução.

ABSTRACT: In the last decades, the topic of networks has gained notoriety in academic production, with studies on rational, economic, social and institutional variables that seek to understand the development, formation, maintenance of networks, relationships between actors and configuration, or dynamic states of networks. Considering the importance of social

relations in networks, the work aims to support the proposition that the social categories trust and commitment are the catalysts of the evolution of networks, including business networks. The theoretical foundation uses the affirmations of networked society, collective action and embeddedness, which place social relations as categories intrinsically related to the variables of technical decisions, or business. In the case of a proposition, with logical arguments and without field research, a descriptive methodological approach is adopted, with the selection of arguments for affirmative and inductive support, with the selection of published articles with convergent results in the line of affirmative. The expected theoretical contribution consists in valuing and sustaining the social categories trust and commitment as the basis for the evolution of networks, with the distinction between motives and bases; and the methodological contribution is to present a research design and indicators of trust, commitment and development, to be tested in their applicability.

KEYWORDS: Trust; Commitment; Catalyst; Networks; Evolution.

1 | INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o tema de redes ganhou notoriedade na produção acadêmica, com estudos sobre as variáveis racionais, econômicas e sociais que buscam entender a evolução, a formação, a manutenção das redes, as relações entre os atores e a configuração, ou os estados dinâmicos das redes. Alguns autores, como Nohria e Eccles (1992), Grandori e Soda (1995), Tichy, Tushman e Fombrun (1979), merecem destaque pela contribuição a respeito da compreensão do fenômeno de redes.

Conforme revisão bibliográfica prévia pode-se afirmar que as várias abordagens de redes estariam concentradas em quatro grandes correntes (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; MILES e SNOW, 1986; EBERS e JARILLO, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005):

(a) A sociedade em rede afirma que a sociedade atual está organizada no formato de rede e toda organização está em rede (CASTELLS, 1999; NOHRIA e ECLES, 1992);

(b) A perspectiva racional afirma que a rede é caracterizada por uma construção racional e organizada, com objetivos de sanar problemas referentes à competição ou falta de acesso a recursos (GRANDORI e SODA, 1995; EBERS e JARILLO, 1998);

(c) A perspectiva econômica afirma que a dependência de recursos e os custos são os fatores que determinam a formação e o desenvolvimento das redes (WILLIAMSON, 1981; OLIVER, 1990);

(d) A perspectiva social afirma que a rede se forma e se desenvolve a partir das relações sociais, onde cada ator está imerso e comprometido na rede (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA e ECLES, 1992; UZZI, 1997; GULATI, 1998).

Cada qual reivindica para si o primado da base das redes. Neste artigo discute-se e defende-se o primado das relações sociais, especialmente as relações de confiança e comprometimento, como os catalisadores necessários para o desenvolvimento da

rede. Como material de suporte à afirmativa realiza-se uma pesquisa bibliográfica da produção dos últimos anos sobre o tema das bases de evolução das redes.

Revisão bibliográfica inicial sobre a evolução, emergência e formação de redes indica que existem posições divergentes sobre qual seria a base desses processos. Para Klein, Pereira e Quatrin (2014), por exemplo, as bases para o desenvolvimento das redes seriam a definição de critérios para seleção dos integrantes, a confiança, o comprometimento e o coletivismo. Já no trabalho de Hernandez e Giglio (2014) os resultados apontam que a emergência das redes se dá através da concomitância das variáveis sociais confiança e comprometimento e variáveis de dependência de recursos. Nesses trabalhos há convergência sobre a importância da confiança e do comprometimento, sem ficar claro, no entanto, se são bases no sentido de antecedentes, ou se ocorrem com o desenrolar dos processos.

Para alguns autores a rede se forma e se desenvolve por motivos econômicos e pode ser considerada como uma estratégia para concorrer no mercado cada vez mais competitivo e globalizado. As relações sociais nesse caso ficam em segundo plano e vão aparecer como uma consequência. Outros autores como Gulati (1998) e Uzzi (1997) defendem que a evolução e a formação da rede estão alicerçadas nas relações sociais; que as redes somente poderão se formar se houver uma base social anterior, que dá apoio para as pessoas unirem esforços, se comprometerem uns com os outros em prol de objetivos comuns, resultando no desenvolvimento da rede.

Os trabalhos sobre redes em geral não diferenciam os motivos das bases, mas há uma distinção. Um motivo pode ser apenas o desencadeador do processo, enquanto que a base é condição necessária para a ocorrência do processo. Exemplos de pesquisas (BERTÓLI, GIGLIO e RIMOLI, 2014; TARRICONE, 2016) sustentam a afirmativa que distintos motivos de formação de redes passam pela teia das relações sociais para o desenvolvimento do grupo. As análises das redes de pequenos agricultores de São Paulo e do Paraná, apresentadas nos artigos citados, revelam a força catalisadora da confiança e do comprometimento nas ações e comportamentos empresariais dos participantes.

Como desdobramento da questão principal, sobre as categorias confiança e comprometimento serem catalisadores para a evolução das redes, o artigo também apresenta a organização dos indicadores de confiança, de comprometimento e de desenvolvimento da rede, culminando num modelo que será testado em pesquisa posterior. Esta tarefa é uma contribuição metodológica, já que raramente se encontra essa organização de indicadores na produção acadêmica brasileira.\

2 | REVISÃO E DISCUSSÃO DA BIBLIOGRAFIA CONTEMPORÂNEA SOBRE O TEMA

Neste item apresenta-se a revisão bibliográfica sobre os artigos mais atuais que

trataram das bases das redes e das categorias sociais de confiança e comprometimento, visando encontrar possíveis convergências de afirmativas e/ou discussões em aberto, o que indica o posicionamento do atual artigo.

Para investigação da produção internacional foi utilizado o portal Proquest, utilizando como filtro as palavras encontradas no título do documento, no período de 2006 a 2016. Como palavras – chaves para pesquisa foram buscadas: 1) *Network*; 2) *Trust*; 3) *Commitment*;

A Tabela 1 apresenta os resultados combinados. Foram encontrados 42 trabalhos internacionais fazendo o cruzamento entre *Trust* e *Commitment*. A leitura do título, palavra-chave e resumo destas indicações resultou na seleção de seis trabalhos. Os demais versam sobre diversas áreas como economia, saúde, educação, comportamento humano, sendo que o maior número trata sobre relacionamento dos colaboradores nas organizações, com 16 artigos.

Para a investigação da produção brasileira foi utilizado o portal Scielo, utilizando o mesmo critério da pesquisa internacional. Quando se buscam as expressões de forma isolada encontra-se significativo número de trabalhos, na ordem de centenas e dezenas. Na busca conjugada, porém, a conclusão é a mesma da tabela anterior, ou seja, são raras, ou até mesmo inexistentes as publicações.

Proquest		SciELO	
Categorias	Frequência	Categorias	Frequência
(1) <i>Network</i>	105.308	Redes (1)	557
(2) <i>Trust</i>	6.527	Confiança (2)	71
(3) <i>Commitment</i>	2.511	Comprometimento (3)	136
e (2) (1)	748	e (2) (1)	3
e (3) (1)	12	e (3) (1)	1
(2) e (3)	42	(2) e (3)	1

TABELA 1 - As indicações de categorias de redes presentes em artigos a partir do portal Proquest e SciELO.

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2018.

Considerando a raridade de artigos encontrados, nos próximos parágrafos comentam-se alguns trabalhos que, embora focados numa categoria, apresentam alguma proximidade com o trabalho atual, ou porque comentaram sobre as categorias sociais, ou porque analisaram a formação e a evolução das redes.

2.1 Sobre Confiança

Nos estudos sobre redes a categoria confiança aparece ora como motivo de formação e desenvolvimento; ora como condição básica necessária (mas não

suficiente); ora como efeito colateral, de importância secundária.

Nos trabalhos pesquisados, sejam nacionais ou internacionais, não há uma linha dominante em relação à categoria confiança. Alguns autores defendem que confiança está relacionada ao poder, como identificado por Maciel, Reinert e Camargo (2011). Conforme os autores, a confiança possui o poder de reduzir a possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. Para outros autores como Bertolin *et al.*(2008) a confiança relaciona-se com a governança, como condição necessária de coordenação nas relações entre as partes.

Também há divergências quanto a sua origem e seu nível de importância. Vários são os conceitos encontrados em relação à confiança. Para os propósitos de apresentação de um modelo e construção de indicadores, este trabalho utiliza a definição de confiança como colocar-se na dependência do outro, dos autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) e também a definição de Granovetter (1985) de confiança ser o ato de colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas. Essa escolha se justifica por entender-se que por meio da definição relacional (distinta das definições de atitudes e disposições psicológicas) torna-se possível fazer uma ligação de correspondência com o comprometimento.

2.2 Sobre Comprometimento

A pesquisa bibliográfica mostrou a convergência da noção de comprometimento como esforço para continuidade do relacionamento e ajuda ao outro, mesmo sem o benefício próprio imediato, conforme descrito por Braga, Mattos e Souza (2008). Para os autores a existência do comprometimento está vinculada a redução da disposição em desistir da relação, aumento do consentimento e crescente cooperação. Esses três conceitos operacionais são utilizados neste trabalho.

Defende-se que a confiança e o comprometimento são interfaces complementares nos relacionamentos, isto é, os sinais de confiança de um ator para o outro podem ser complementados pelos sinais de comprometimento daquele ator para o primeiro. Para Giglio (2011) o comprometimento pode ser entendido através do resultado da combinação das variáveis expectativas positivas de relacionamentos, de representações sociais e a presença da confiança.

2.3 Sobre Base e Evolução das redes

Entende-se como base a afirmativa que determinada categoria é necessária e/ou suficiente para a ocorrência de um fenômeno. No caso das redes está se afirmando que a confiança e o comprometimento são catalisadores, isto é, condições necessárias (mas não suficientes) para a evolução das redes. Em outras palavras, buscaram-se nos artigos as afirmativas dos autores de que as redes se desenvolvem a partir da presença dessas categorias; ou que as redes terminaram na falta delas. Elas eram, portanto, a base da evolução.

Para Radomsky e Schneider (2007) as relações sociais, como a reciprocidade,

proximidade, amizade são importantes para constituição de redes de trabalho, pois articula os atores que compõem o tecido social. A conclusão dos autores indica o caminho das relações sociais como bases da evolução das redes investigadas.

Os aspectos como amizade, laços familiares e formação de um grupo social segundo Verschoore e Balestrin (2008) são valorizados e percebidos como ganhos relevantes, determinando também o estabelecimento de redes de cooperação. O sucesso da rede segundo Spekman e Carraway (2006) está relacionado ao comportamento não oportunista de cada membro, devendo haver confiança para que a parceria permaneça. Novamente, o argumento é que a evolução das redes se pauta nas relações sociais, mais especificamente na confiança e comprometimento.

Em artigo próximo ao desenvolvido neste trabalho, Martins, Velozo e Giglio (2015) apresentam um modelo conceitual tendo a confiança e comprometimento como bases do equilíbrio e evolução das redes de cooperativas.

O presente trabalho defende que as relações de confiança e de comprometimento são catalisadores necessários para a evolução das redes, sejam quais forem os motivos que originaram os movimentos de aproximação dos atores. Por exemplo, fatores econômicos podem levar a movimentos de formação de uma rede de negócios, enquanto que fatores políticos podem levar a formação de uma rede de políticas públicas

3 | REVISÃO E DISCUSSÃO DAS AFIRMATIVAS DE AUTORES MAIS CITADOS

Autores frequentemente citados em produções sobre redes (ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; CASTELLS, 1995; FOMBRUN, 1997) definem as redes como estrutura de relacionamentos entre atores. O relacionamento é colocado como qualquer troca tangível, ou intangível, de qualquer natureza, que alimenta e realimenta as ligações. A definição de relacionamento nesses casos é ampla, admitindo até relações estritamente comerciais, ou estritamente legais, que dificilmente poderiam ser caracterizadas como relações numa rede.

Numa linha que coloca com maior clareza o que se entende por redes, Grandori e Soda (2006), DiMaggio e Powell (1983), Nohria e Eccles (1992), entre outros, afirmam que um fenômeno pode ser caracterizado como sendo de redes quando estão presentes algumas condições tais como interdependência, complexidade de tarefas, relações sociais e governança. Aplicando-se essas condições, as relações estritamente comerciais entre dois atores, ou estritamente legais não caracterizam uma rede. O argumento a favor da presente proposta é que as relações sociais estão presentes como característica constitutiva das redes, seja qual for sua natureza e tarefa.

Dito de outra forma, os autores clássicos (WILLIAMSON, 1981; CASTELLS, 1999; DIMAGGIO e POWELL, 1983; GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; ANDERSON,

HAKANSSON E JOHANSON, 1994; BURT; 1976; ZAHEER, GÖZÜBÜYÜK e MILANOV, 2010) construíram explicações variadas para definir a rede, sua formação, sua estrutura, ora valorizando fatores econômicos, ora estratégicos, ora políticos, ora estruturais. Todos, no entanto, afirmam as relações sociais de aproximação, como confiança e comprometimento; e as relações sociais de disputas, como o poder; como importantes na evolução da rede.

De acordo com trabalhos que realizaram revisões sobre o tema de redes (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; MILES e SNOW, 1986, 1992; EBERS e JARILLO, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005) existem três grandes linhas explicativas sobre redes e o ponto convergente é que todas aceitam a premissa de uma nova sociedade fundada em ligações em redes, que se expandem com o poder distribuído (não concentrado) e com baixa hierarquia. A tecnologia é a base instrumental que permite a expansão das redes, incluindo as de negócios.

Na abordagem econômica afirma-se que as redes se formam por motivos econômicos, principalmente a busca da solução dos custos, incluindo os custos de transação (WILLIANSO, 1981). Na abordagem racional afirma-se que as redes se formam por motivos racionais, lógicos, de estratégia; com as empresas buscando resolver a questão da dependência de recursos e uma posição vantajosa no mercado (GULATI, 1998; EBERS e JARILLO, 1998). Nesse sentido, Oliver (1990) destaca que a dependência de recursos, reciprocidade e eficiência são os fatores que determinam a formação e o desenvolvimento das redes.

A terceira abordagem refere-se ao paradigma social, cuja afirmativa básica é que a rede se desenvolve a partir das relações sociais, onde cada ator está imerso e comprometido na rede. As relações sociais segundo Granovetter (1985), Nohria e Eccles (1992) e Uzzi (1997) funcionam como uma espécie de pano de fundo das ações, decisões e comportamentos dos atores na rede. Dentre as teorias que tratam sobre a abordagem social para formação e desenvolvimento das redes pode-se destacar a Teoria da Ação Coletiva (OLSON, 1965), Teoria da Dinâmica dos Pequenos Grupos (GOLEMBIEWSKI, 1962), Teoria da Comunicação (BITTI e ZANI, 1993) e *Embeddeness* (POLANYI, ARENSBERG e PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985) e teorias sobre formação de papel (MORENO, 1974).

Nessa perspectiva, um constructo muito utilizado para explicar o fenômeno de redes é o conceito de *embeddedness*, desenvolvido por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e posteriormente ampliado por Granovetter (1985) e Uzzi (1997). Este trabalho adota a afirmativa da imersão, que valoriza as relações sociais, incluindo a confiança e o comprometimento. O conceito de *embeddedness* diz respeito ao imbricamento (imersão) entre as relações sociais e econômicas, isto é, pode-se até distinguir variáveis sociais e econômicas num evento (numa reunião, por exemplo), mas não se pode isolá-las, porque nessa operação elas perdem o sentido. Como metáfora, é como isolar todos os sons de um concerto executado por uma orquestra, deixando apenas um instrumento, uma tuba, por exemplo, e ouvir seu solo. Ele não vai fazer

nenhum sentido.

Concluindo esta parte, os autores clássicos e os autores contemporâneos selecionados partem de distintas premissas sobre a formação, a manutenção, a evolução e os resultados de uma rede, mas todos passam pelas relações sociais, especialmente confiança, como caminho necessário da construção da rede. São argumentos a favor da proposição deste artigo e podem ser resumidos nas seguintes frases:

(a) A sociedade atual está configurada no formato de rede, significando que todas as pessoas e todas as organizações estão em redes, quer utilizem, ou não, suas conexões.

(b) A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais, sejam quais forem os motivos que desencadearam a aproximação e o fortalecimento dos laços entre os atores.

(c) O conceito convergente de confiança é colocar-se na dependência do outro, sem necessidade de salvaguardas e o de comprometimento é a resposta sobre a confiança, isto é, um ator ajudar àquele que lhe depositou a confiança, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem.

(d) Confiança e comprometimento são as bases, no sentido de catalisadores, para o desenvolvimento das redes, qualquer que seja a tarefa para a qual o grupo existe.

4 | SOBRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E EVOLUÇÃO DAS REDES

Como visto anteriormente, a evolução das redes pode ser pautada por fatores econômicos, sociais, políticos e racionais.

Dentro do paradigma racional e econômico há um leque de teorias que incluem abordagens estritamente econômicas, até teorias voltadas para Psicologia, como a teoria da racionalidade e teorias sobre governança. Van de Ven (1976) afirma que os fatores de organização de uma rede estão pautados na necessidade de recursos e no compromisso para resolver problemas em conjunto. Os autores que defendem esse paradigma afirmam que a rede é caracterizada por uma construção racional e organizada, com objetivos de sanar problemas referentes à competição, ou falta de acesso a recursos. Nesse sentido, Oliver (1990) destaca que a dependência de recursos, reciprocidade e eficiência são os fatores que determinam a formação e a evolução das redes.

Na abordagem social sobre formação e desenvolvimento de redes utilizam-se as afirmativas de Gulati (1998), Kogut (2000), Larson (1992) e Granovetter (1985). A formação e evolução das redes para Granovetter (1985) estão fundadas nas relações sociais e estas atuam como uma espécie de pano de fundo de todas as relações existentes na rede, desde a escolha de parceiros até as relações comerciais, políticas

e de cooperação.

Segundo Kogut (2000) existem três razões para o nascimento das redes, sendo: custos de transação, comportamento estratégico e a busca pelo conhecimento. As regras citadas pelo autor podem ser formais ou informais, ou seja, podendo ser especificadas via documento, como um contrato, por exemplo, ou apenas acordos verbais pautados em confiança e comprometimento. O autor destaca que havendo confiança e comprometimento por parte dos atores diminui a necessidade de um documento formal com regras e cláusulas predefinidas, pois todos participantes sabem de suas responsabilidades e cumprirão com o que foi definido de maneira coletiva.

Para que não haja confusão no entendimento dos termos é importante diferenciar o que se entende por motivo e o que se entende por catalisador. Os motivos estão relacionados ao que leva uma pessoa, ou organização a unir esforços, podendo ser motivos econômicos, de dependência de recursos, de necessidade de um local para comercialização da produção, de pressão política do governo para a formação de redes, por motivos sociais de ajuda aos outros, ou oportunidades de formação de redes solidárias. Já o catalisador é o que dá sustentação de continuidade, sendo uma categoria necessária para a evolução da rede, independentemente dos motivos.

O conceito de catalisador utilizado neste trabalho faz referência à estrutura relacional, que segundo Duarte (2005) é definida como a presença de elementos, ou serviços considerados necessários para que uma tarefa se desenvolva efetivamente. Propõe-se que a estrutura relacional da confiança e do comprometimento dá sustentação, apoio para a evolução das redes, ou seja, é a base que funciona como catalisador.

Nesse sentido, acredita-se que grupos que se formam com fraca presença de relações de confiança e de comprometimento terão pouca, ou nenhuma evolução, conforme pode ser verificado nos estudos de Klein; Pereira e Quatrim (2014). Nesse trabalho os autores colocam as variáveis *critérios para seleção de parceiros, confiança, comprometimento e coletivismo* como fatores fundamentais no desenvolvimento das redes.

4.1 Conceito de Confiança

Conforme Morgan e Hunt (1994) a confiança pode ser definida como a disposição de uma pessoa em colocar-se na dependência da outra. Os autores também afirmam que a existência da confiança está relacionada à existência do comprometimento e entrega entre os atores, onde um confia em receber ajuda e o outro se dispõe a ajudar, sem se aproveitar da situação.

Para Gulati (1998) a confiança é originada nos relacionamentos interpessoais, sendo peculiar às relações sociais e sua existência está relacionada com a segurança que o outro pode lhe oferecer. Nessa mesma linha de pensamento estão Gargiulo e Ertug (2006) afirmando que a confiança está relacionada com a crença sobre as expectativas de um ator com relação a outro, vinculado a uma intenção, ou

comportamento de ajuda e de apoio. Dessa forma, para os autores, a confiança é a disposição de estar vulnerável às ações, baseada na expectativa de que o outro não irá prejudicá-lo em situações de incerteza, ou falta de controle, mesmo que tenha a capacidade para tal.

Para Rousseau *et al.* (1998) a condição mínima para o surgimento da confiança se pauta na interdependência e no risco. Seguindo uma linha mais voltada aos aspectos de personalidade, Mayer, Davis e Schoormam (1995) afirmam que a confiança pode ser baseada na percepção da capacidade, benevolência e integridade do outro. O Quadro 1 resume a descrição dessas três dimensões de confiança, com adaptações de seus conceitos operacionais para o estudo das redes.

Dimensões da Confiança	Definição
Baseada na capacidade	Crença e expectativa que os conhecimentos, habilidades, e julgamentos apurados do outro poderão ajudar.
Baseada na benevolência	Intenção da parte em que se deposita a confiança, em buscar o bem para aquele que confia.
Baseada na integridade	Percepção de quem confia que a outra parte envolvida no relacionamento adere a um conjunto de princípios aceitáveis.

Quadro 1: Dimensões da categoria confiança

Fonte: Adaptado pelos autores, de Mayer, Davis e Schoormam, 1995.

Conforme Mayer, Davis e Schoormam (1995), a confiança quando baseada na capacidade se expressa a partir de um ator reconhecer que o outro possui determinados conhecimentos e habilidades que podem lhe ajudar. A confiança baseada na benevolência se expressa na crença de um ator sobre a intenção de outro ator em fazer o bem. Já a confiança baseada na integridade se expressa na percepção de quem confia que a outra parte aceita e partilha um conjunto de princípios considerados aceitáveis. Como se percebe, os conceitos utilizam princípios de traços atitudinais e princípios relacionais.

4.2 Conceito de Comprometimento

Para Granovetter (1985) o comprometimento é a disposição de valorizar e considerar as expectativas, a confiança e as representações sociais dos outros sobre seu comportamento. Nesse sentido, pode-se relacionar o comprometimento com a consciência da ação coletiva defendida por Nohria e Eccles (1992).

Nessa mesma linha de entendimento, Morgan e Hunt (1994) descrevem que o comprometimento é uma troca entre parceiros que acreditam que uma boa relação com o outro é tão importante que justifica os esforços despendidos para mantê-la. Para os mesmos autores os principais fatores que asseguram o sucesso de uma rede são a confiança e o comprometimento, pois criam as condições necessárias de cooperação e com isso impedem os comportamentos oportunistas.

Em relação aos aspectos comportamentais, Morgan e Hunt (1994); White e

Schneider (2000) afirmam que o comprometimento desenvolve nos atores da rede características positivas como trabalho em conjunto; esforço no alcance de metas, aceitação de normas, vontade de manter o relacionamento. Já para Ring e Van de Ven (1994), o comprometimento faz com que exista maior engajamento entre os atores. O compromisso firmado entre os atores pode ocorrer através de um contrato, seja ele formalizado, ou apenas assumindo relações de confiança, sendo conduzido de forma psicológica entre os atores da rede. Para os autores o comprometimento influencia na construção da reputação e confiança entre os atores da rede, tendendo a contribuir para futuros acordos e ações de reciprocidade nas redes empresariais.

Conforme visto na revisão bibliográfica, trabalhos como os de Braga, Mattos e Souza (2008) utilizam conceitos operacionais próximos a estes, tais como: redução da disposição em desistir da relação, aumento do consentimento e crescente cooperação. Esta convergência conceitual auxilia na construção dos indicadores da pesquisa.

4.3 Conceito de evolução

Como identificar a evolução de uma rede? Conforme Miles e Snow (1986) existem indicadores da evolução que são independentes da natureza da rede, isto é, servem a todas. Entre os indicadores os autores citam crescimento da troca de informações; a evolução da solução dos conflitos de interesses e de diferenças de capacidades; o processo contínuo de integração entre os atores e ações de cooperação.

Na proposta apresentada neste trabalho utilizam-se os indicadores que servem para qualquer rede, tais como os apontados por Miles e Snow (1986) e também os indicadores diretamente relacionados à tarefa da rede, conforme seja predominantemente comercial, ou social, ou política. Nos parágrafos seguintes indicam-se alguns trabalhos que auxiliaram na escolha de indicadores.

Lagemann (2004) criou indicadores da evolução da rede, a partir da literatura e de investigação realizada. Como resultado o autor criou 18 indicadores de sucesso, sendo que a maioria se refere a aspectos econômicos, como aumento de produtividade, aumento de volume de compras, aumento do lucro dos associados. Considerando comentários e afirmativas de Balestrin e Verschoore (2008) sobre as expectativas dos atores, neste artigo selecionam-se o aumento no lucro dos participantes da rede; aumento de variedade de produtos ofertados pela rede; aumento da produtividade (mudanças nos processos produtivos).

Outros indicadores de desenvolvimento foram selecionados, ou adaptados a partir dos trabalhos de Keast *et al.* (2004) e Miles e Snow (1986), incluindo a frequência de trabalhos coletivos, evolução da solução de problemas e crescimento da troca de informações.

5 | ORGANIZAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E EVOLUÇÃO

A partir do trabalho de construção das bases teóricas e da análise da produção acadêmica, construiu-se um quadro de indicadores de confiança, comprometimento e evolução das redes, que se pretende ser uma matriz orientadora na construção de instrumentos de pesquisa sobre o tema, o que já está sendo realizado pelos autores. O Quadro 2 mostra o resultado desse trabalho.

Categories	Definição operacional	Indicadores
1. Confiança	1A. Situações e comportamentos que colocam alguém na dependência de outro alguém; 1B. Atitudes e ações nas quais o sujeito coloca seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas.	1A1 Pedir a ajuda do outro por ter mais experiência e conhecimento. 1A2 Pedir a ajuda do outro porque é alguém com reputação positiva. 1A3 Confiar na integridade do outro, como resultado das relações cotidianas. 1A4 Expor dificuldades e dependências para os demais participantes. 1A5 Assumir responsabilidades de ações conjuntas, confiando que os outros cumprirão sua parte. 1B1 Dispor seus recursos, para serem utilizados pelos outros, sem necessidade de salvaguardas. 1B2 Compartilhar informações com transparência e sem restrições, que possam ser úteis pelos participantes da rede.
2. Comprometimento	2A. Atitudes e ações para ajudar o outro que lhe depositou a confiança, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem; 2B. Colocar objetivos coletivos acima dos individuais; 2C Disposição para ações coletivas.	2A1 As pessoas não se aproveitam da dependência e dos problemas dos outros para obter benefício próprio. 2B1 Oferecer ajuda para um problema do outro, mesmo sem benefício próprio imediato. 2C1 Participar regularmente de encontros, reuniões e decisões referentes ao grupo. 2C2 Participar e assumir responsabilidades para ações conjuntas. 2C3 Permanecer no grupo por acreditar nos benefícios de se trabalhar de forma coletiva. 2C4 Contribuir de forma voluntária para o sucesso da rede. 2C5 Aceitar e concordar com as regras estabelecidas pela rede, entendendo que elas são benéficas para o grupo.
3. Sinais de evolução da rede	3A Sinais de processos no grupo: conjunção de esforços para atingir o objetivo da tarefa principal da rede; crescimento da troca de informações; evolução da solução dos conflitos de interesse e de diferenças de capacidades; o processo contínuo de integração entre os atores, ações de cooperação. 3B Sinais de resultados: Aumento no lucro dos participantes da rede; aumento de variedade de produtos ofertados pela rede; aumento da produtividade (mudanças nos processos produtivos).	3A1 Ações cada vez mais frequentes para união e trabalho coletivo. 3A2 Evolução da solução de problemas, sejam de origem interna ou externa. 3A3 Evolução das trocas de informações; (tanto sobre conteúdo trocado, quanto nas formas, ou mecanismos de troca). 3A4 Evolução e ajustes das regras de trabalho em conjunto – hierarquia, liderança, regra de inclusão, divisão de tarefas e responsabilidades, divisão de custos e lucros. 3A5 Evolução e ajuste coletivo do uso dos recursos das pessoas (financeiros, máquinas, equipamentos, conhecimentos). 3A6 É cada vez mais frequente a reunião do grupo para discutir sobre os recursos necessários para atividades extras, tais como feiras e palestras. 3A7 Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras, dia de campo e experiências. 3A8 É cada vez mais frequente encontros sociais, reuniões informais, como confraternizações. 3B1 Evolução de ganhos individuais por causa do trabalho coletivo. 3B2 Evolução de melhorias de processos, produtos e inovações. 3B3 Sobre a evolução na produção e oferta de novos produtos.

Quadro 3: Descrição dos indicadores encontrados na literatura que serão utilizados na construção dos instrumentos de coleta

6 | APRESENTAÇÃO DE UM DESENHO DE PESQUISA PARA ORIENTAR A COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS SOBRE O TEMA

Na Figura 1 apresenta-se o desenho de pesquisa que indica os motivos para formação das redes, a presença (ou ausência) dos catalisadores de evolução e o resultado positivo (ou negativo) dessa evolução. A afirmativa é que sem esses catalisadores a evolução não ocorre, ou é lenta, ou sem solução dos problemas.

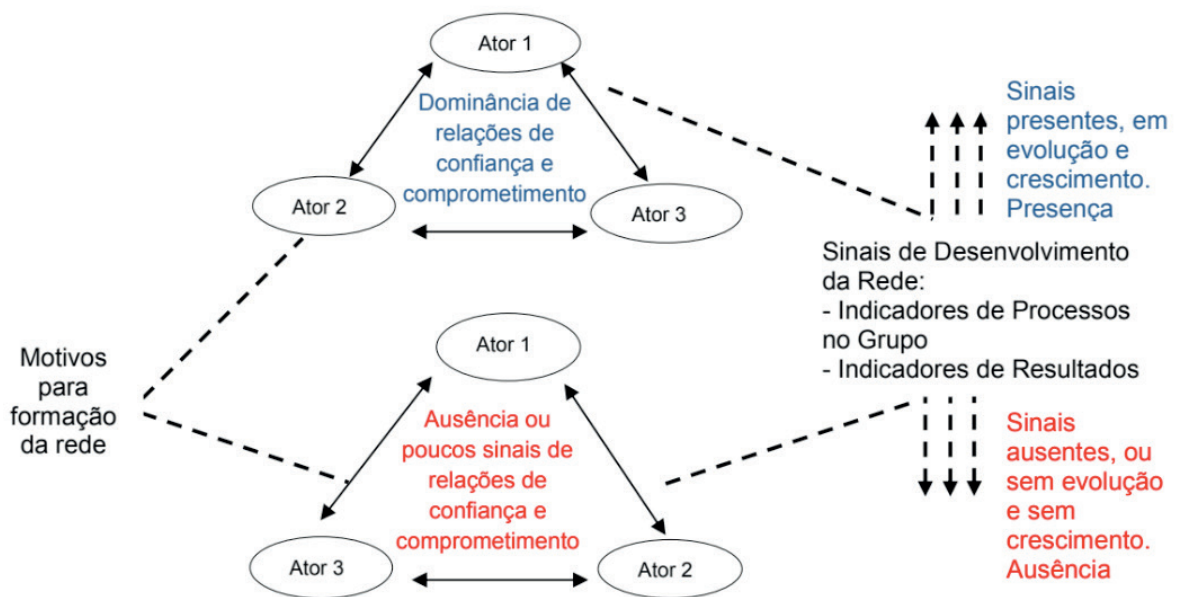


Figura 1: Desenho da proposta do modelo de pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2018.

A Figura mostra a proposta que as redes se formam e se desenvolvem tendo como bases a confiança e o comprometimento, independentemente dos motivos da formação e da natureza da rede. Com a presença da confiança e do comprometimento os sinais de evolução são predominantemente positivos.

7 | COMENTÁRIOS FINAIS

O artigo argumenta a favor da afirmativa que as categorias sociais de confiança e de comprometimento são catalisadores da evolução das redes, isto é, sua presença possibilita e acelera os processos e ações na busca dos resultados. A proposta se diferencia do que se encontra predominantemente na produção acadêmica, que coloca as categorias como antecedentes, ou consequentes das ações coletivas. Na presente proposta coloca-se a ideia de um catalisador homogêneo, conceito retirado

da Química, significando um elemento pertencente ao conjunto, mas que se diferencia por ser fundamental nos processos. Sem ele os processos ocorrem lentamente, ou não ocorrem.

Um benefício em se colocar a proposta nessa forma, que é tanto teórico, quanto metodológico; é que desvincula as categorias de um esquema de relações causais estritas. Os autores participam de um grupo de pesquisadores de universidade brasileira que investiga as questões sociais de redes há alguns anos e os resultados de pesquisas e de reflexões indicam que é muito difícil, ou praticamente impossível estabelecer relações causais estritas entre confiança e comprometimento de um lado e os resultados das redes, tais como inovações, ou resultados comerciais, do outro lado.

Ocorre que entre as categorias sociais e os resultados existe uma miríade de processos e outras variáveis, tais como governança do grupo, especificidade da tarefa principal, qualidade e natureza das trocas de recursos; tornando pouco defensável, ou mesmo pouco proveitoso afirmar causalidades diretas entre o social e as respostas de saída. Colocando-se as categorias como catalisadores, ressalta-se sua importância, mas se deixa a liberdade do pesquisador em investigar as causalidades que julgar convenientes. Assim, o quadro proposto de indicadores possibilita verificar a presença das categorias sociais e sua contribuição na evolução da rede.

Apesar de certa inovação no uso da expressão catalisador, a afirmativa das relações de confiança e de comprometimento como bases das redes (no sentido aqui apresentado) aparece há algum tempo (MILES, SNOW, 1986) e se fortaleceu com a valorização da corrente da nova Sociologia Econômica, especialmente as afirmativas de Granovetter (1985) e DiMaggio e Powell (1983).

Uma pequena contribuição teórica do artigo consiste em colocar as duas categorias sociais como complementares, o que não ocorre nas definições clássicas. Na definição aqui apresentada a confiança e o comprometimento são os dois lados (entre dois ou mais atores) de um mesmo fenômeno que é a reciprocidade. Quando uma situação de confiança se apresenta, isto é, alguém apresenta um problema e busca ajuda; e há reciprocidade do comprometimento, isto é, os outros ajudam e não se aproveitam da fraqueza daquele que confia, o relacionamento completa o seu ciclo e se retroalimenta. Junto com o benefício metodológico de se desvincular as categorias selecionadas de relações causais estritas; considera-se importante o resultado do Quadro 2, uma matriz de indicadores de investigação das duas categorias e alguns indicadores de evolução da rede. A construção de indicadores é uma tarefa muito importante na produção brasileira, justamente porque são raros os trabalhos que fazem essa construção.

Sobre a evolução da rede, conforme escreveram Balestrin e Verschoore (2008) e comentaram presencialmente em eventos com pesquisadores de redes, não é tão simples e direto criar indicadores válidos, já que o resultado positivo para o grupo, por exemplo, entrada em novos mercados, pode não ser positivo para uma específica

organização do grupo. Quando se consideram redes com mais de um objetivo, como é o caso de redes de políticas públicas, criar e validar resultados pode ser ainda mais complicado.

Sendo uma proposta apresentada à comunidade acadêmica, tendo como *background* as pesquisas realizadas e em andamento dos autores, sugere-se e convidam-se os pesquisadores a aplicarem e testarem o desenho da pesquisa, indicado na Figura 1 e apresentarem os resultados em eventos, para aprimoramentos.

REFERÊNCIAS

- ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Revista Redes**, v.13, n.3, p.218-240, 2009.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das Publicações Nacionais sobre Estudos em Relacionamentos Interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.2, p.169-198, 2013.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, p.18-34, 1992.
- ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H., JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p.1-15, 1994.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookma, 2008.
- BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v.16, n.4, p.450-465, 2014.
- BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B.; BRAGA, J. M. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.1, p.59-81, 2008.
- BITTI, P.; ZANI, B. **A Comunicação como Processo Social**. Lisboa: Editorial Estampa. 2ª ed., 1993. 237p.
- BRAGA, L.; MATTOS, P.; SOUZA, B. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o Lugar Especial dos Fatores Relacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.4, p.4-21, 2008.
- BURT, R. Positions in networks. **Social Forces**, v.55, n.1, p.93-122, 1976.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- _____. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COMMONS, J. **The economics of collective action**. Mac Millan Company, 1950.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-169, 1983.
- DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. Conselho Regional de Administração do Ceará. Fortaleza: Realce Editora, 2005, p. 319.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, 1998.

FOMBRUN, C. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, v.1, p.5-12, 1997.

GARGIULO, M.; ERTUG, G. The dark side of trust. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. **Handbook of Trust Research**. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

GIGLIO, E. M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **Brazilian Business Review**, v.8, n.1, p.28-50, 2011.

GIGLIO, E. M.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. **Anais do 29º Encontro da Anpad**, São Paulo, 2005.

GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v.14, n.42, p.78-101, 2012.

GOLEMBIEWSKI, R. **The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations**. Chicago: Univ. Chicago Press, 1962.

GRANDORI, A.; SODA, G.; Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214; 1995.

_____. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.151-172, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.293-317, 1998.

HERNANDES, J. L. G.; GIGLIO, E. M. Os fatores sociais e de dependência de recursos com condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque. **Gestão & Planejamento**, v.15, n.2, p.261-282, 2014.

KEAST, R.; MANDELL, M. P.; BROWN, K.; WOOLCOCK, G. Network structures: Working differently and changing expectations. **Public administration review**, v.64, n.3, p.363-371, 2004.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; QUATRIN, D. R. A formação, o desenvolvimento e o fortalecimento de redes de cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.8, n.3, p.18-38, 2014.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v.21, p.405-425, 2000.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1, p.76-105, 1992.

LARSON, A.; STARR, J. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.17, n.2, p.5-15, 1993.

LOURENZANI, A.; SILVA, A.; AZEVEDO, P. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos. **Anais do 30º Encontro da Anpad**. Salvador,

2006.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.4, p.182-208, 2011.

MARTINS, S. A. D. S.; VELOZO, C. R. D. M.; GIGLIO, E. M. Modelo Conceitual da Confiança e do Comprometimento como Bases de Sustentação e Desenvolvimento das Redes de Cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v.3, n.2, p.66-85, 2015.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v.20, n.3, p.709-734, 1995.

MILES, R.; SNOW, C. Network organizations: new concepts for new forms. **The McKinsey Quarterly**, v.28, n.3, p.53-66, 1986.

MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e Psicodrama**. 5. ed. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1974.

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

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form and action**, Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.

_____. **The Logic of Collective Action: Public goods and the theory of groups**, second printing with new preface and appendix. Harvard Economic Studies, 1971.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**, v.19, n.1, p.90-118, 1994.

ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v.23, p.393-404, 1998.

RUSBULT, C.; LANGE, P. Interdependence, interaction, and relationships. **Annual Review of psychology**, v.54, n.1, p.351-375, 2003.

SANDLER, T. **Collective Action: Theory and applications**. Michigan: Fitzhenry & Whiteside, 1992.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer-seller relationship: An emerging framework. **Industrial Marketing Management**, v.35, n.1, p.10-19, 2006.

TARRICONE, E. C. G. **As manifestações das categorias confiança, comprometimento e governança encontradas nas redes de negócios: Análise da rede de hidroponia de Embu-Guaçu**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2016.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Journal**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.

VAN DE VEN, A. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v.1, n.4, p.24-36, 1976.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, p.1043-1069, 2008.

WEGNER, D; MACIEL, A.; MALAFAIA, G.; CAMARGO, M.; MACIEL, J. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração Imed – RAIMED**, v.1, n.1, p.72-96, 2011.

WHITE, S.; SCHNEIDER, B. Climbing the commitment ladder: the role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. **Journal of Service Research**. v.3, n.2, p.240-253, 2000.

WILLIAMSON, O. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v.87, n.3, p.548-577, 1981.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, v.24, n.1, p.62- 77, 2010.

ZANCAN, C.; SANTOS, P.; COSTA, A.; CRUZ, N. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública- Rio de Janeiro**, v.47, n.3, p.647–669, 2013.

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Thaís Helena Vieira Lobo

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

Alejandro Lynn Pereira Ramirez

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

Renato Telles

Universidade Paulista - UNIP

São Paulo – São Paulo

RESUMO: O presente artigo propõe o desenvolvimento de uma linha teórica sustentável de associação entre as categorias sociais confiança e comprometimento e o desempenho de organizações participantes das redes interorganizacionais. A combinação do desempenho individual das organizações reflete em benefícios para a rede de negócios em que as empresas estão inseridas. O objetivo é compreender a relação entre confiança, comprometimento e o desempenho nas redes interorganizacionais. A análise para este ensaio teórico foi conduzida considerando a perspectiva de redes de negócios conforme o paradigma da sociedade em redes (NOHRIA; ECCLES, 1992; CASTELLS, 1999). A perspectiva de redes leva ao estabelecimento de relações presentes entre os elementos estruturantes das duas perspectivas: 1) social:

por meio das categorias sociais confiança e comprometimento, e; 2) racional econômica: relacionada ao desempenho da rede como uma composição da avaliação para identificar o desempenho das organizações de uma rede. Foram analisados artigos que relacionam manifestação das categorias sociais com o desempenho das organizações participantes da rede. A proposta integradora dos constructos confiança, comprometimento e desempenho levaram à compreensão de que o nível de confiança entre as organizações em uma rede associa-se positivamente ao nível de comprometimento entre essas organizações, entendido como o grau de subordinação de objetivos individuais imediatos em relação aos objetivos coletivos. Ademais, a evolução dessas duas categorias sociais, confiança e comprometimento, manifestadas em uma rede, potencializa a expansão do desempenho dessa rede como composição dos resultados das organizações participantes.

PALAVRAS-CHAVE: Redes. Confiança e Comprometimento. Desempenho em redes.

ABSTRACT: The current article proposes the development of a sustainable theoretical line of association between the social categories of trust and commitment and, the performance of organizations participating of interorganizational networks. The combination of individual

performance from organizations reflects in benefits to the business network in which businesses are embedded. The purpose is to understand the relationship between trust, commitment and performance in interorganizational networks. The analysis for this theoretical test was conducted considering the perspective of business networks according to the social paradigm in networks (NOHRIA; ECCLES, 1992; CASTELLS, 1999). The perspective of networks leads to the establishment of present relations between the structuring elements of the two perspectives: 1) social: through social categories of trust and Commitment, and; 2) economic rational: related to network performance as a composition of assessment to identify performance of organizations in a network. Articles that relate the manifestation of social categories to the performance of the organizations participating in the network were analyzed. The integrative proposal of the trust, commitment and performance constructs has led to the understanding that the level of trust between organizations in a network is positively associated with the level of commitment among these organizations, understood as the degree of subordination of immediate individual goals regarding to the collective goals. Moreover, the evolution of these two social categories, trust and commitment, manifested in a network enhances the expansion of the performance of this network, understood as a composition of the results from participating organizations.

KEYWORDS: Networks. Trust and Commitment. Performance in networks.

1 | INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo pode ser relacionado ao desenvolvimento de uma linha teórica sustentável de associação entre as categorias sociais confiança e comprometimento e o desempenho de organizações participantes das redes interorganizacionais. O surgimento de uma nova compreensão de organização das empresas sustentada pelo reconhecimento de uma entidade resultante da composição de negócios individuais forneceu as bases para a perspectiva de redes de negócios interfirmas (GRANDORI; SODA, 1995), onde as organizações se compõem de forma articulada, induzindo uma perspectiva de transações individuais para as coletivas. O ambiente em que as organizações estão inseridas sofrem transformações progressivas e constantes (SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014), os modelos de administração usualmente utilizados, aparentemente, não dão conta dos novos fenômenos competitivos; o aumento da competitividade entre as empresas indica uma perspectiva de compreensão das organizações como redes de negócios.

Diante da necessidade de expansão da competitividade, por meio de aumento da eficiência operacional, incremento da produtividade e ampliação do valor entregue ao cliente, como base fundamental para enfrentamento de uma concorrência progressivamente mais intensa, as *redes surgem* como nova perspectiva para compreender a relação entre as organizações, que, segundo Castells (1999, p.51),

pode ser relacionada ao paradigma da sociedade em redes e ao “o surgimento de nova estrutura social, manifestada sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo planeta”, induzindo uma compreensão dos negócios não apenas empresarial, mas social evolutivo.

Nohria e Eccles (1992) apresentam três razões para o crescente interesse nos fenômenos organizacionais a partir do conceito de redes: (a) compreensão das relações colaborativas entre fornecedores, clientes e até mesmo com seus concorrentes; (b) entendimento do desenvolvimento tecnológico associado em alguma medida na construção de relações de interações; (c) perspectiva de expansão do conhecimento acadêmico orientadas para redes de negócios. Para Grandori e Soda (1995), as redes podem ser entendidas ou apreciadas sob três paradigmas: sociedade em redes, social e racional econômico.

Na perspectiva do paradigma da sociedade em redes, o principal aspecto se constitui a partir da concepção de que as empresas estão operando em redes, independente da sua consciência ou não desta situação (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992; UZZI, 1997; e CASTELLS, 1999).

No paradigma social, a rede se desenvolve a partir das relações sociais onde cada ator pode ser entendido como imerso e imbricado na rede. Os autores Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e Granovetter (1985) adotaram o termo *embeddedness* como uma perspectiva de compreensão dessa imersão que significa simultaneamente um relacionamento estruturado, mas que possui uma dinâmica de interação. Nesta perspectiva, enfatiza-se a importância das categorias sociais confiança e comprometimento presentes nas relações interorganizacionais, confiança é um valor traçado por normas sociais, por meio do imbricamento das partes que compartilham uma norma cultural e social comum; e o comprometimento está atrelado a dispor dos benefícios próprios para prevalecer os coletivos, e não tirar proveito da confiança existente entre as organizações (GRANOVETTER, 1985).

Uma premissa fundamental do paradigma racional econômico pode ser associada a concepção de que subjacente a integração entre os atores organizacionais há a presença de motivações econômicas imediatas, sendo que uma das bases de compreensão da fonte de ganho econômico pode ser entendida segundo a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; e GULATI; SYTCH, 2007). Autores como (I) Williamson (1981) trata dos custos de transação, oferecendo explicações interessantes sobre redução de custos e aumento de eficiência; (II) Clemen (1996) aborda a racionalidade de escolhas, sugerindo formas de composição que atendam a lógica racional de associação de negócios; (III) Axelrod (1984) com a teoria dos jogos, oferece uma concepção teórica sobre escolhas conjugadas que favorecem resultados coletivos superiores e (IV) Pfeffer e Salancik (1978) aprofundam a ideia de dependência de recursos, demonstrando que a integração de empresas pode ser alternativa viável na solução da escassez dos recursos individuais.

A partir da interação entre as organizações, desenvolve-se confiança e

comprometimento que reflete na melhora do desempenho das organizações individualmente; o desempenho pode ser representado por indicadores diversos, *do ponto de vista econômico se o capital está sendo remunerado adequadamente; na visão de mercado, se está expandindo e se o mercado está satisfeito com a proposta de valor da organização; do ponto de vista de estrutura se a empresa está conseguindo expandi-la, seja aumentando a capacidade produtiva ou número de empregados; no caso de redes, a combinação do desempenho individual das organizações* reflete os benefícios para a rede de negócios em que as empresas estão inseridas, nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo, buscar uma compreensão da relação entre confiança, comprometimento e desempenho nas redes interorganizacionais.

O desenvolvimento do ensaio está estruturado da seguinte forma: introdução, apresentando a importância de redes e relevância do tema, descrição do objetivo; desenvolvimento da análise crítica da literatura levantada; a proposta integradora do ensaio; as limitações e considerações finais.

2 | DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE

A análise para este ensaio foi conduzida considerando a perspectiva de redes de negócios como um importante paradigma, a afirmativa principal defendida por Nohria e Eccles (1992) e Castells (1999) é que a sociedade atual está organizada em rede, diante disso, esta nova configuração das empresas denomina-se “nova competição”; frente aos mercados globalizados e o acirramento da competição das empresas, tornou-se importante a perspectiva da teoria de redes de negócios para compreensão de novos arranjos interorganizacionais (NHORIA; ECCLES, 1992). A perspectiva de redes, leva ao estabelecimento de relações presentes entre os elementos estruturantes das duas perspectivas quais sejam categorias sociais confiança e comprometimento como sendo elementos da composição do paradigma social e ao mesmo tempo busca-se bases para relacionar com o desempenho da rede, como uma composição do desempenho das organizações que participam da rede segundo o paradigma racional econômico.

O trabalho propõe explorar a relação potencial entre confiança, comprometimento e desempenho; busca-se o estabelecimento da relação entre as três dimensões a partir do levantamento e análise crítica da literatura sobre indicações reconhecidas ou eventualmente propostas da presença de relação entre os constructos confiança, comprometimento e desempenho.

2.1 Confiança e Comprometimento como constructos do paradigma social

O paradigma social busca compreender as redes de negócios por meio das relações sociais existentes entre os atores que constitui o pano de fundo que regula as relações comerciais (NOHRIA; ECCLES, 1992). O desenvolvimento das categorias sociais na perspectiva de redes se torna um desdobramento relevante na construção dos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que, as relações sociais influenciam

o comportamento dos atores (GRANOVETTER, 1985; e UZZI, 1997). Nas produções científicas considera-se um número significativo de trabalhos que investigam as categorias sociais confiança e comprometimento (CHEN; LIN; YEN, 2014; BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2014; ADAMI; VERSCHOORE, 2014; HUANG; WILKINSON, 2013; PESÄMAA *et al.*, 2013; SERIGATI; AZEVEDO, 2013; WEGNER *et al.*, 2011; e CHANG, 2011).

As categorias sociais confiança e comprometimento, nos remete ao desdobramento da compreensão de redes seguindo os preceitos de Granovetter (1985) e os conceitos de imersão difundidos por Polanyi; Arensberg; Pearson (1957). Para Granovetter (1985), confiança existe quando outros membros da rede realizam ações corretas, independente do que estas irão acarretar, e o comprometimento é gerado ao longo do tempo entre os membros da rede. Observa-se no quadro 1 o relacionamento entre tais categorias.

CATEGORIA	CONCEITO DOMINANTE	CONTEÚDO A SER OBSERVADO	ALGUNS INDICADORES
CONFIANÇA	Colocar-se na dependência do outro.	Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo ou fica na dependência do outro, sem recorrer a mecanismos formais de controle.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expor suas fraquezas e dependências aos outros. 2. Assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro irá realizar. 3. Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas. 4. Comportamentos e atitudes que mostram que o ator acredita que os outros seguem as regras.
COMPROMETIMENTO	Colocar-se à disposição para ações coletivas; não tirar proveito da dependência dos outros.	Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos ou ajudar outro ator, mesmo sem benefício pessoal imediato.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar regularmente de reuniões e decisões. 2. Ajudar a outro, mesmo sem benefício próprio. 3. Assumir responsabilidades de ações conjuntas. 4. Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos.

Quadro 1 – Relacionamento entre as categorias sociais confiança e comprometimento

Fonte: Adaptação de Giglio, Silva e Bigas (2014).

A confiança existe quando um parceiro antigo indica outro, em razão das informações que dispõe sobre ele (GULATI, 1998). Já para Grandori e Soda (1995), se estabelece a confiança com base nas relações rotineiras, em que os parceiros agem de forma coletiva e não de forma oportunista. Segundo Morgan e Hunt (1994), comprometimento é a disposição do outro em realizar aquilo que se espera dele; só é possível colocar-se na dependência do outro quando se tem uma imagem positiva sobre essa pessoa e acredita-se que as expectativas serão atendidas. O comprometimento dos atores implica em obrigações e limitações perante a rede (GIGLIO, 2011).

Para Ring e Van de Ven (1994), com o intuito de reduzir as incertezas, a confiança surge a partir da boa vontade das partes em estabelecer relações que ocorram com frequência. Anderson e Weitz (1992) afirmam que a base para continuidade dos relacionamentos é a confiança; e o comprometimento motiva a sustentar os relacionamentos interorganizacionais de longo prazo.

Confiança e comprometimento são elementos fundamentais para a qualidade da relação entre as empresas, que se baseiam nessas categorias sociais para estimular a cooperação entre as organizações, mantém os relacionamentos de longo prazo e compreende-se que os riscos de transação são menores em razão de que os parceiros não serão oportunistas com o outro (MORGAN; HUNT, 1994).

2.2 Desempenho como constructo associado ao paradigma racional econômico

O paradigma racional econômico tem como pressuposto que a formação de redes de negócios ocorre por motivos econômicos e pela dependência de recursos; segundo Giglio e Hernandez (2012) a ideia que permeia este paradigma é que as redes são respostas competitivas das organizações que buscam posições superiores de mercado e a decisão de participar ou não da rede é do empresário, que irá analisar as possíveis vantagens obtidas de estar inserido na rede de negócios. Ebers e Jarillo (1998) apesar de não negarem o paradigma social que envolve as empresas, apoiam-se no paradigma racional econômico para utilizarem indicadores de competitividade de mercado nas suas conclusões.

Na análise dos resultados de uma rede interorganizacional, o desempenho é o quanto aumenta ou intensifica os resultados esperados pela rede por meio do desempenho alcançado pela organização de forma individual, os resultados individuais se compõem para consolidar o desempenho da rede. Pode-se verificar desempenho sob diferentes perspectivas: (a) financeiro, (b) operacional, (c) organizacional e (d) competitivo (SERIGATI; AZEVEDO, 2013; ROSSONI *et al.*, 2014; WEGNER; RIBEIRO, 2011 e CASTRO *et al.*, 2015). Diante de muitas pesquisas que corroboram com o êxito das relações interorganizacionais, pouco se têm a respeito das medidas adequadas para mensurar os resultados alcançados pela rede (PARUNG; BITITCI, 2006).

2.3 Relações entre confiança, comprometimento e desempenho

Entende-se confiança como um valor traçado por normas sociais, por meio do imbricamento das partes que compartilham uma norma cultural e social comum; e o comprometimento está atrelado à disposição dos benefícios próprios para prevalecer os coletivos, e não tirar proveito da confiança existente entre as organizações segundo preceitos de Granovetter (1985); verifica-se na literatura uma presença evolutivo de publicações que demonstram a relação positiva entre os constructos confiança, comprometimento e desempenho no sentido generalista, podendo este ser ampliado para variáveis tais como: desempenho operacional, financeiro, organizacional, competitividade, resultados entre outros.

Algumas publicações relacionam os aspectos sociais com competitividade e desempenho das redes, pode-se mencionar que no trabalho de Souza et al. (2015), as categorias identificadas na pesquisa: (a) estratégia de grupo para competir como rede; (b) confiança; (c) comprometimento; e (d) cooperação estão relacionadas com a competitividade; na rede analisada os aspectos sociais são fundamentais para a competitividade da rede. No trabalho de Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), a visão relacional demonstra que as ações coletivas das redes interorganizacionais, promovem a colaboração entre os participantes da rede para uma posição superior no mercado; as redes ainda potencializam recursos coletivos de difícil imitação; e a ação coletiva fomenta maiores ganhos por meio de redução de custos com a utilização de ativos específicos, redução do oportunismo e adoção de mecanismos que fortalecem os níveis de confiança e reputação entre os membros.

No artigo de Rossoni *et al.* (2014), os autores identificaram que a imersão relacional teve efeitos positivos nos indicadores de desempenho operacional. No trabalho de Adami e Verschoore (2014), os autores analisaram os relacionamentos interorganizacionais triádicos e afirmam que a confiança tem papel significativo para a manutenção das parcerias, desenvolvimento comportamental entre as partes, melhoria de desempenho e satisfação com a relação. Handfield e Bechtel (2002), pesquisaram sobre a construção de relações baseadas na confiança, onde fornecedores investem em ativos humanos e compradores controlam a dependência dos relacionamentos, sugerindo que confiança e ativos humanos estão positivamente associados com a melhoria da cadeia de abastecimento; os resultados encontrados revelam que quando os compradores não tem uma grande quantidade de controle sobre seus fornecedores, trabalham para construir a confiança dentro do relacionamento e melhoraram a capacidade de resposta do fornecedor.

Observa-se que as categorias sociais estão presentes nas cadeias de suprimentos, Hou *et al.* (2014) reconheceram que confiança é a base para acordos de cooperação e os resultados apontam que confiança nos fornecedores melhora a receita total de toda cadeia de suprimentos; Para Chen, Lin e Yen (2014), confiança interorganizacional com colaboração interorganizacional e compartilhamento de conhecimento, maximizam os

benefícios operacionais gerados em toda cadeia de fornecimento.

Loiola e Lagemann (2013) analisaram se as redes sociais influenciavam o desempenho de empresas incubadas; partindo-se do pressuposto de que as empresas com redes sociais coesas apresentam desempenho superior, o estudo com 5 casos, confirmou o pressuposto, uma vez que, apenas em uma empresa não foi possível encontrar evidências de que empresas com melhores indicadores de rede apresentam melhores resultados quanto a evolução dos negócios. Genari, Macke e Faccin (2012) estudaram que o capital social pode impulsionar o desempenho operacional, por meio das interações sociais existentes entre as organizações.

Spralls III, Hunt e Wilcox (2011) propuseram um estudo de empresas que utilizam tecnologias e-business para adquirir vantagem competitiva e se comportam como alianças; a capacidade organizacional do líder da rede influencia positivamente três recursos de capital de relacionamento: (i) confiança, (ii) troca de informações e (iii) comunicação de qualidade, que reflete em cinco saídas de desempenho: (a) capacidade de resposta, (b) financeiro, (c) eficiência, (d) eficácia e (e) inovação; os resultados corroboram para compreender que o desempenho de um parceiro da rede estão relacionados aos recursos de capital de relacionamento, esses recursos tem papel importante para explicar as diferenças em resultados de desempenho dos parceiros.

Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) estudaram os aspectos relacionais e dinâmicos da confiança interorganizacional; a confiança percebida pelo parceiro e os recursos compartilhados evoluem com o desenvolvimento da relação ao longo do tempo, quando se estuda a evolução dos relacionamentos interorganizacionais deve-se considerar a confiança e a interdependência. Ainda relacionado a interdependência organizacional, examinou-se o efeito de dependência conjunta sobre o desempenho, mediada por elementos específicos: ação conjunta, confiança e qualidade e o âmbito da troca de informações, os resultados apontaram que dependência conjunta melhora o desempenho de relações de aquisição para os fabricantes e que este efeito é parcialmente mediado pelo nível de ação conjunta e a qualidade do intercâmbio de informações entre os parceiros (GULATI; SYTCH, 2007).

Outros artigos refere-se a colaboração, considerando não só os elementos de desempenho entre as empresas, mas também os fatores que influenciam a colaboração, é uma estratégia para aumento da competitividade; empresas estão construindo relações de colaboração com seus parceiros, a fim de obter eficiência e vantagem competitiva; os resultados corroboram que as atividades colaborativas entre as organizações, tais como a partilha de informação, esforço de relacionamento conjunto e investimentos dedicados levam a confiar e se comprometer; confiança e compromisso, por sua vez, levam a maior satisfação e desempenho (VERDECHO *et al.*, 2012; e NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Parung e Bititci (2006) propõem um modelo de avaliação do desempenho das relações interorganizacionais em 3 conjuntos de medidas: (i) contribuição das empresas

individuais para a rede – com quais recursos os participantes irá contribuir para a rede; (ii) saúde da relação colaborativa – mensurar a saúde dos relacionamentos entre os participantes é presumir a sustentação e o potencial sucesso da relação, assumindo que relações saudáveis têm vida longa e sua medição pode ser atribuída cinco atributos e (iii) resultados obtidos – mensurar resultados é um esforço de determinar valores ganhos pelos participantes da rede; conforme detalhamento da Figura 1.

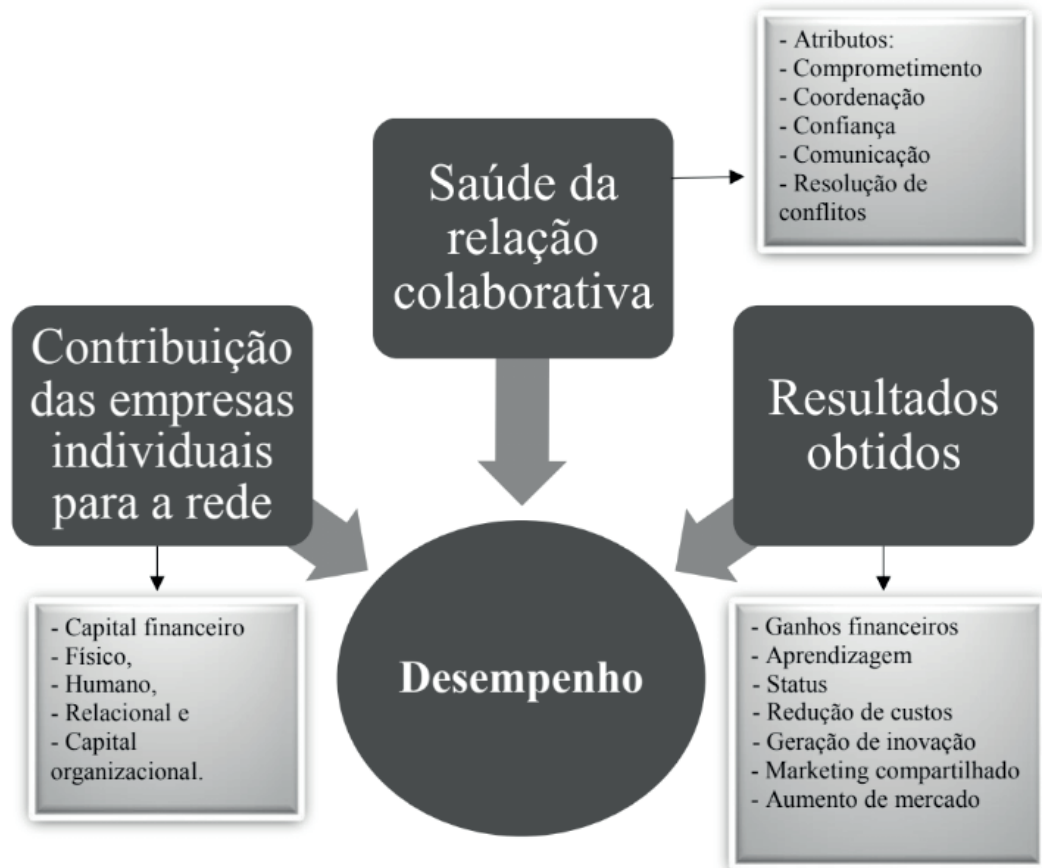


Figura 1 - Modelo de avaliação do desempenho das relações interorganizacionais

Fonte: Adaptação de Parung e Bititci (2006).

2.4 Análise crítica das relações entre confiança, comprometimento e desempenho

O fenômeno de redes pode ser explicado por diferentes paradigmas, partindo-se do social, confiança e comprometimento estão presentes nas investigações e quanto ao paradigma racional econômico, este relaciona-se às vantagens de custos obtidos pelas empresas por estarem conectadas a rede (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

Para alguns autores, as posições relacionais dos dois paradigmas (i) social e (ii) racional econômico estão imbricados (*embeddedness*); existe certa indissociabilidade entre os paradigmas (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; GRANOVETTER, 1985; e GRANDORI; SODA, 1995), as empresas participantes da rede estão imersas nas relações sociais e econômicas por meio deste imbricamento (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957; e GRANOVETTER, 1985).

Diante das publicações analisadas, os artigos mencionados relacionam a manifestação das categorias sociais com o desempenho das organizações participantes da rede.

3 | PROPOSTA DE UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA DE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO

Na proposta de integrar confiança, comprometimento e desempenho das redes interorganizacionais, pode-se observar que na relação confiança *versus* comprometimento, o constructo confiança apresenta definições variadas na literatura, podendo ser relacionada ao risco e incertezas (LUHMANN, 1979) e como base para continuidade dos relacionamentos (ANDERSON; WEITZ, 1992). Quanto ao comprometimento, assimetrias relacionadas a esse constructo levam à menos estabilidade do relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1992) e considera-se uma etapa no ciclo de relacionamento entre as empresas (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Com base nas publicações científicas, constata-se que os constructos confiança e comprometimento estão ligados diretamente, como pode ser observado nos trabalhos de Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994) e Gulati e Sytch (2007). Confiança e comprometimento são elementos essenciais para a qualidade da relação entre as empresas; as afirmações se baseiam que ambos constructos estimulam a cooperação entre as organizações, preservam os relacionamentos de longo prazo, reduz os riscos nas transações devido à certeza de que os parceiros não agirão de forma oportunista (MORGAN; HUNT, 1994), isso demonstra que quanto maior a confiança maior o comprometimento dos atores integrantes da rede.

Na análise da relação confiança *versus* desempenho, pode-se afirmar que o conjunto desse constructo atrelado a solidariedade, tem efeito positivo no desempenho operacional (ROSSONI et al., 2014). No trabalho de Chen, Lin e Yen (2014), a junção de confiança, colaboração interorganizacional e compartilhamento de informações resultou na maximização de benefícios operacionais em toda a rede; o mesmo se observa no artigo de Spralls III, Hunt e Wilcox (2011) que capital de relacionamento composto por confiança, troca de informações e comunicação gera 5 saídas de desempenho: (1) capacidade de resposta, (2) financeiro, (3) eficiência, (4) eficácia e (5) inovação; diante das publicações verificadas sobre esta relação, pode-se afirmar que *quanto maior confiança maior desempenho. A relação comprometimento versus desempenho ressalta-se o trabalho de Chang (2011) que sugere que o comprometimento pode ser uma estratégia de maximização do lucro para os atores que estão na condição de incertezas e riscos, o comprometimento colaborativo desempenha um papel importante no equilíbrio entre as relações interfirmas.*

A proposta do modelo de avaliação do desempenho de Parung e Bititci (2006) utiliza-se de dimensões relacionadas as categorias sociais confiança e

comprometimento quando mensura a saúde dos relacionamentos entre os participantes da rede; como dimensões pertinentes ao paradigma racional econômico, destaca-se capital financeiro e organizacional, que são características da contribuição individual de cada empresa inserida na rede; e a identificação dos resultados obtidos quais sejam: ganhos financeiros, aprendizagem, status, redução de custos, geração de inovação, marketing compartilhado e/ou aumento de mercado resulta no desempenho das organizações participantes da rede.

Diante das relações propostas pelo ensaio, entende-se que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede. Estas relações sugerem as seguintes proposições:

P1 – O aumento do nível de confiança correlaciona-se positivamente com o nível de comprometimento dos atores de uma rede interorganizacional.

P2 – O aumento do nível de confiança entre atores de uma rede interorganizacional influencia positivamente o desempenho dessa rede e desses atores.

P3 – O aumento do nível de comprometimento entre atores de uma rede interorganizacional influencia positivamente o desempenho dessa rede e desses atores.

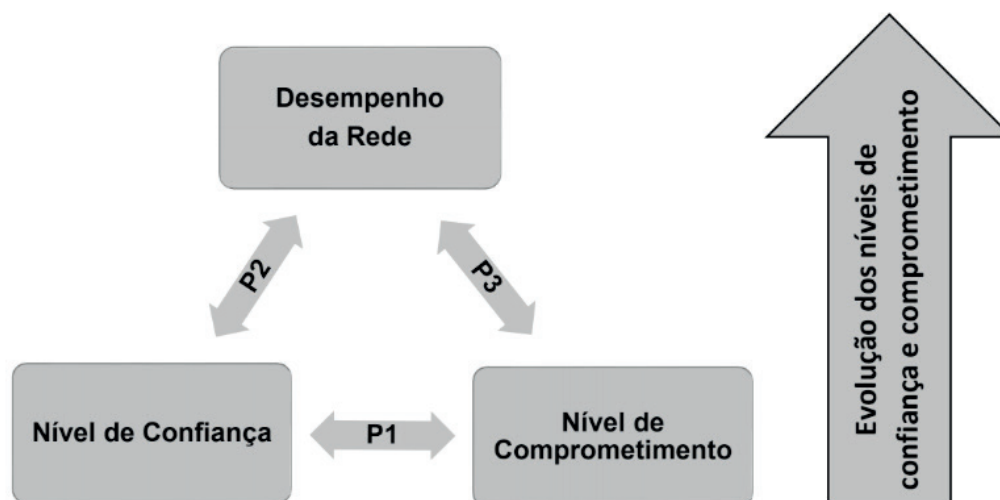


Figura 2 – Proposições

Fonte: Elaborado pelos autores.

A proposta integradora dos três constructos, entende-se que o nível de confiança entre organizações presentes em uma rede, entendido como a intensidade de segurança mútua, associa-se positivamente ao nível de comprometimento entre essas organizações, entendido como o grau de subordinação de objetivos individuais imediatos em relação aos objetivos coletivos; a evolução dessas duas categorias sociais manifestada em uma rede interorganizacional potencializa a expansão do desempenho dessa rede, entendido como composição dos resultados das organizações participantes.

4 | IMPLICAÇÕES

Aceitando-se que existe a relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes e que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede - conforme proposta integradora dos três constructos - devem ser reconhecidas implicações teóricas, metodológicas e gerenciais decorrentes dessa posição.

4.1 Implicações Teóricas

Uma das consequências teóricas de considerar a relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes é que esta proposta é compatível com a característica de evolução da rede de negócios. Desta forma, as categorias sociais confiança e comprometimento, assim como as outras categorias sociais podem ser relacionadas com o desempenho das redes. Outra implicação teórica está relacionada a avaliação do desempenho das redes negócios que pouco se observa nos trabalhos acadêmicos.

4.2 Implicações Metodológicas

Admitindo a existência da relação entre confiança, comprometimento e desempenho de redes e que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede, pode-se entender que a captura de métricas validadas de confiança conduzem a estimativas ou aproximações de comprometimento e que oferece uma maneira de se aproximar uma compreensão do desempenho gerado pelas organizações. É possível inferir em relação ao desempenho da rede por meio de estudos das categorias sociais confiança e comprometimento.

4.3 Implicações Gerenciais

Nas implicações gerenciais, pode-se relacionar os níveis de confiança e comprometimento com o desempenho da rede, sendo possível oferecer informações para o gerenciamento das organizações participantes da rede e para o gerenciamento da rede.

Na análise dos resultados de uma rede interorganizacional, pode-se verificar o desempenho sob diferentes perspectivas: (a) financeiro, (b) operacional, (c) organizacional e (d) competitivo; assim, se compararmos redes distintas e o nível de confiança e comprometimento for diferente e, ainda, aferirmos níveis de desempenho diferentes, pode-se escrever ações para encorajar o aumento da confiança e do comprometimento para que isso favoreça o aumento do desempenho de uma rede.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi *propor a existência da relação de categorias sociais,*

confiança e comprometimento, com o desempenho das organizações participantes das redes interorganizacionais. Partindo-se do pressuposto de que as empresas estão operando em redes, independente da sua consciência ou não desta situação (CASTELLS, 1999), a perspectiva da sociedade em redes oferece alternativas adicionais de compreensão das organizações como redes de negócios. Utiliza-se as abordagens social e racional econômica para explicação de diversos fenômenos, no paradigma social, a rede se desenvolve a partir das relações sociais onde cada ator pode ser entendido como imerso e imbricado na rede (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985), nesta perspectiva, enfatiza-se a importância das categorias sociais confiança e comprometimento presentes nas relações interorganizacionais. Na perspectiva racional econômica, a integração entre os atores organizacionais existe a partir da presença de motivações econômicas imediatas, sendo que uma das bases de compreensão da fonte de ganho econômico pode ser entendida segundo a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GULATI; SYTCH, 2007).

A perspectiva de uma proposta integradora de confiança, comprometimento e desempenho das redes interorganizacionais, pode-se citar que as categorias sociais – que neste ensaio teórico foi considerado os constructos confiança e comprometimento – são elementos essenciais para a qualidade da relação entre as empresas. As categorias sociais sob a ótica de diversas dimensões (solidariedade, confiança, comprometimento, colaboração) gera desempenho para as organizações, seja ele financeiro, operacional, organizacional, empresarial e até mesmo na maximização de lucros e benefícios operacionais para as empresas participantes da rede (ROSSONI ET AL., 2014; CHEN; LIN; YEN, 2014; SPRALLS III; HUNT; WILCOX, 2011; CHANG, 2011).

A proposta do modelo de avaliação do desempenho de Parung e Bititci (2006) utiliza-se de dimensões pertinentes a abordagem social e a racional econômica, para identificar os resultados obtidos pelas organizações que resulta no desempenho da rede.

Diante das relações propostas pelo ensaio, entende-se que o estágio evolutivo de confiança associa-se positivamente ao estágio evolutivo de comprometimento e ambos se associam ao desempenho da rede; a evolução das duas categorias sociais – confiança e comprometimento – manifestada em uma rede interorganizacional potencializa a expansão do desempenho dessa rede, entendido como composição dos resultados das organizações participantes; a aceitação da proposta integradora dos constructos confiança, comprometimento e desempenho, sugere estudos em redes de negócios em que ocorram os fenômenos sociais como influência positiva do desempenho das organizações de forma individual que refletirá no desempenho da rede de negócios em que estas empresas estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. **Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos**. Revista Alcance, v. 21, n. 2, p. 350-368, 2014.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**. Journal of Marketing Research, Industrial Marketing Management, v. XXIX, p. 18-34, 1992.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.
- 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, 2014.
- BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. **Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 4, p. 450-465, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M. R.; BRONZO, M.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V. **Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 3, p. 314-328, 2015.
- CHANG, K. C. **Close but not committed? The multiple dimensions of relational embeddedness**. Social Science Research, p. 1214–1235, 2011.
- CHEN, Y.H.; LIN, T.P.; YEN, D. C. **How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust**. Information & Management. p. 568–578, 2014.
- CLEMEN, R. **Making hard decisions**. Duxbury: Belmont. 2^a. Ed., 1996.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. **Developing buyer-seller relationships**. The Journal of marketing, p. 11-27, 1987.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. **The construction, forms and consequents of industry network**. International Studies of Management & Organizations, v. 27, n. 4, inter, p. 3-21, 1998.
- GENARI, D.; MACKE, J.; FACCIN, K. **Mensuração do capital social organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 9, n. 1, p. 53-67, 2012.
- GIGLIO, E. M. **Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor**. Brazilian Business Review, v.8, n.1, p. 28-50, 2011.
- GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. **Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios-RBGN, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.
- GIGLIO, E.; SILVA, R. M.; BIGAS, W. **Redes de projetos temporários: dinâmica das relações sociais**. Revista Ciência Administrativa, v. 20, n. 2, p. 604-632, 2014.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirms network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, 16/2, 1995.
- GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness**. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3 p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; SYTCH, M. **Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement.** *Administrative Science Quarterly*, p. 32-69, 2007.

HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. **The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness.** *Industrial Marketing Management*, p. 367–382, 2002.

HOU, Y.; XIONG, Y.; WANG, X.; LIANG, X. **The effects of a trust mechanism on a dynamic supply chain network.** *Expert Systems with Applications*, p. 3060–3068, 2014.

HUANG, Y.; WILKINSON, I.F. **The dynamics and evolution of trust in business relationships.** *Industrial Marketing Management*, p. 455–465, 2013.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. **Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships.** *Industrial Marketing Management*, p. 910–920. 2008.

LOIOLA, E.; LAGEMANN, G. V. **Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 37, p. 22-36, 2013.

LUHMANN, N. **Trust and power.** Chichester: Wiley, 1979.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **Theory of Relationship Marketing.** *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form, and action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. **Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?** *Journal of Operations Management*, p. 101–114, 2010.

PARUNG, J.; BITITCI, U.S. **A conceptual metric for managing collaborative networks.** *Journal of Modelling in Management*, v. 2, n. 1, p. 116-136, 2006.

PESÄMAA, O.; PIEPER, T.; VINHAS DA SILVA, R.; BLACK, W.C.; HAIR JR., J.F. **Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives.** *Journal of Co-operative Organization and Management*, p. 81–92, 2013.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires.** New York: Free Press, 1957.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.** *Academy of Management Review*, v.19, n.1, p. 90-118, 1994.

ROSSONI, L.; MARTINS, G. S.; MARTINS, R. S.; SILVEIRA, R. I. M. **Imersão social na cadeia de suprimentos e seu efeito paradoxal no desempenho operacional.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 4, p. 429-444, 2014.

SATYRO, W. C.; TELLES, R.; GIGLIO, E. M. **Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes.** *Anais. São Paulo: XVII SEMEAD*, 2014.

- SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. **Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas.** *Revista de Administração*, v. 48, n. 2, p. 222-238, 2013.
- SOUZA, L. J.; ALSSABAK, N. A. M.; MACAU, F. R.; CUNHA, J. A. C.; PEREIRA, C. E. C. **A Influência dos Aspectos Sociais na Competitividade das Redes Interorganizacionais: a Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro.** *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 7, n. 1, p. 57-80, 2015.
- SPRALLS III, S. A.; HUNT, S. D.; WILCOX, J. B. **Extranet Use and Building Relationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability.** *Journal Of Retailing*, p. 59–74, 2011.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. **Social Networks analysis for organizations.** *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.
- UZZI, B. **Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness.** *Administrative Science Quarterly*, p. 35-67, 1997.
- VERDECHO, M. J.; ALFARO-SAIZ, J. J.; RODRIGUEZ, R. R., ORTIZ-BAS, A. **A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships.** *Omega*, p. 249–263, 2012.
- WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E.; MACIEL, J. M. C. **Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte.** *Revista de Administração IMED*, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.
- WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. **Avaliação de Desempenho de Redes Horizontais de Empresas: Um Estudo Exploratório.** *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 1, p. 59-74, jan-mar 2011.
- WILLIAMSON, O. **The economics of organization: the transaction cost approach.** *American Journal of Sociology*, Chicago, n. 87, p. 548-577, Nov. 1981.
- ZACCARELLI, S. P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. **Gênese e evolução de redes de negócios.** In: ZACCARELLI, S.P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J.M.G.; SIQUEIRA, J.P.L.; TELLES, R. *Cluster e redes de negócio: uma nova visão para o sucesso dos negócios.* São Paulo: Atlas, 2008.

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS *CLUSTERS* VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

Rosângela Sarmento Silva

Universidade Federal de Sergipe (UFS) / Aracaju / SE

Denis Donaire

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) / Programa de Pós-graduação em Administração / São Caetano do Sul / SP

Leandro Campi Prearo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) / Programa de Pós-graduação em Administração / São Caetano do Sul / SP

Marcos Antonio Gaspar

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) / Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento / São Paulo / SP

RESUMO: O objetivo pesquisa foi propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em *clusters* varejistas planejados e não planejados. Para tanto, o modelo proposto contendo os construtos cooperação, competição e coopetição foram elaborados com base na teoria. A pesquisa descritiva foi realizada por meio de uma *survey* com 535 empresas pertencentes aos *clusters* varejistas planejados e não planejados de móveis e automóveis na cidade de São Paulo, na qual foram utilizados Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com aplicação do

método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM) para tratamento dos dados. Os resultados indicaram a coerência do modelo exploratório proposto e a confirmação da relação dos construtos cooperação e competição na coopetição observada, sendo que a cooperação apresentou maior influência na coopetição, diferentemente da competição, que se apresentou com menor influência. Portanto, esses resultados confirmam a hipótese ao afirmar que a influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopetição existente nos *clusters* varejistas planejados e não planejados de móveis e automóveis.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação. Competição. Coopetição. *Cluster* varejista.

ABSTRACT: The objective of the research was to propose a model of influence of cooperation and competition in the co-existence of planned and unplanned retail clusters. For this, the proposed model with the construct's cooperation, competition and coopetition were elaborated based on the theory. The research is considered exploratory and quantitative, in which Exploratory Factorial Analysis and Modeling of Structural Equations (MEE) were used, with application of the partial least square's estimation method (PLS-PM) for data treatment. It was performed through a survey of 535 companies belonging to the planned and unplanned retail clusters of

furniture and automobiles in the city of São Paulo. The results indicated the coherence of the proposed exploratory model and the confirmation of the relation of the constructs cooperation and competition in the observed coopetition, being that the cooperation had a greater influence in the coopetition, unlike the competition, which presented with less influence. Therefore, these results confirm the hypothesis by stating that “the influence of competition is less than the influence of co-operation in the planned and unplanned retail clusters of furniture and automobiles.”

KEYWORDS: Cooperation. Competition. Coopetition. Cluster retailer.

1 | INTRODUÇÃO

O interesse das pesquisas sobre coopetição, isto é, a existência simultânea da cooperação e da competição entre empresas situadas em *clusters*, tem aumentado a partir do momento que a coopetição tornou-se parte integrante da existência das empresas situadas em aglomerações. Este aumento deve-se ao atual contexto ambiental de mercado, que, em grande medida, deslocou a antiga lógica industrial de se concentrar em recursos internos (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para a nova lógica, com base na capacidade de integrar esses recursos, por meio de redes de empresas, *clusters* e distritos industriais (PENG; BOURNE, 2009).

A coopetição tem sido abordada como uma ferramenta que supre as deficiências estratégicas de arranjos organizacionais, incluindo-se aí o desenvolvimento de estratégias com relacionamentos coopetitivos, que compartilham os efeitos positivos e negativos ao competir e cooperar simultaneamente. Com isso, demonstram-se benefícios ao desenvolver ou explorar atributos dos gestores no compartilhamento de experiências e competências essenciais de maneira cooperativa, com foco nas vantagens competitivas advindas dessa conformação específica (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; BENGTSSON; KOCK 1999, 2000; LEÃO, 2005; BENGTSSON; KOCK, 2014).

Apesar da intensa pesquisa sobre *clusters* nas empresas manufatureiras e da importância das concentrações geográficas dos distritos industriais, poucos estudos têm focado a concentração geográfica de varejo e a intensa concorrência observada nessas configurações, com o objetivo de entender e comparar o que fazem as empresas de aglomerados comerciais varejistas ao colaborarem e competirem simultaneamente.

Em grandes cidades, como São Paulo, têm sido comum a concentração de lojas varejistas de rua que comercializam o mesmo tipo de produto ou produtos complementares. Podemos citar como exemplos: Rua 25 de Março, no segmento de armarinho e bijuterias; confecções na Rua Oriente; móveis na Rua Teodoro Sampaio; joias na Rua Barão de Paranapiacaba; produtos naturais na zona cerealista da Rua Santa Rosa, material hospitalar na Rua Borges Lagoa; automóveis na Avenida Marechal Tito, entre outros (PARENTE, *et al.* 2012; SOUZA, 2013; TELLES *et al.*,

2013; AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014, GASPAR *et al.* 2015).

Por outro lado, nota-se também, na cidade de São Paulo, a ocorrência de *shoppings* planejados segmentados de móveis e automóveis, tais como os *Shoppings* de móveis Interlar e Lar Center e os de automóveis, como o *Shopping Crystal*, que mantem unidades nas zonas Sul, Leste e região do Grande ABC (PARENTE *et al.* 2012).

Assim, justifica-se a realização desta pesquisa sobre coopetição junto aos *clusters* varejistas planejados e não planejados, segundo os autores Krugman (1991); Porter (1998); Staber (1998); Bengtsson; Kock (1999; 2000); Teller (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Amato Neto (2009); Telles *et al.*, 2013 e Bengtsson; Kock (2014), em virtude de haver: pouca clareza conceitual acerca do fenômeno da coopetição entre empresas e da atual insuficiência de fundamentação teórica nos estudos sobre coopetição em concentrações geográficas de varejo.

Nesta pesquisa, busca-se compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente em *clusters* comerciais varejistas planejados e não planejados, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperação, competição e coopetição

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), a coopetição emerge da existência da competição e da cooperação operando de forma simultânea. No entendimento dos autores, empresas concorrentes se complementam quando é possível cooperar, o que resulta em forças competitivas para enfrentarem as exigências das mudanças rápidas do mercado. Além dessa conceituação, surgiram outros termos a serem considerados, tais como: vantagem competitiva e estratégia de coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002), coopetição como prática (DAHL; KOCK; LUNDGREN, 2014), mentalidade competitiva (GNYAWALI; PARK, 2009) e modelos de negócios competitivos (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014). Assim, pode-se inferir que a coopetição tem sido definida como uma tríade em que a colaboração e a competição ocorrem e afetam a competição entre empresas (CHOI *et al.*, 2002; MADHAVEN; GNYAWALI; HE, 2004; DUBOIS; FREDRIKSSON, 2008; WU; CHOI; RUNGTUSANATHAM, 2010).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo da pesquisa foi realizado um estudo descritivo de natureza quantitativa junto às empresas pertencentes aos *clusters* de automóveis e móveis planejados e não planejados na região metropolitana de São Paulo. Assim, utilizando um questionário estruturado foram pesquisadas 535 empresas, das quais

298 pertencentes a aglomerados não planejados e 237 a aglomerados planejados.

3.1 Universo, amostragem e amostra da pesquisa

Os procedimentos do levantamento da quantidade de ruas e avenidas especializadas e de *shoppings* segmentados, bem como da quantidade de lojas em cada aglomerado, procedeu-se por meio de:

1 - levantamento dos aglomerados não planejados no Guia de São Paulo, da revista *Veja* (2013), sobre ruas temáticas, identificando-se 68 aglomerados, dos quais, exclusivamente cinco ruas são destinadas ao comércio de automóveis e sete são destinadas ao comércio de móveis;

2 - levantamento dos aglomerados planejados na ABRASCE (2013), resultando na existência de 56 shoppings na Região Metropolitana de São Paulo. Desses, exclusivamente sete comercializam automóveis e cinco comercializam móveis;

3 - Após essa identificação, foi realizada uma pesquisa no site do IBGE, no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos), para avaliar o número de lojas existentes (em cada rua) nos aglomerados não planejados;

4 - para identificar a quantidade de lojas nos aglomerados planejados foi realizada uma pesquisa nos sites de cada *shopping*.

5 - Dessa forma, dos aglomerados planejados e não planejados selecionados, obteve-se: a) Aglomerados não planejados de móveis - três ruas; b) Aglomerados não planejados de automóveis - cinco ruas; c) Aglomerados planejados de móveis – quatro shoppings e d) Aglomerados planejados de automóveis – sete *shoppings*.

A partir do levantamento da quantidade de ruas e shoppings e do número de lojas em cada aglomerado selecionado, chegou-se ao universo da pesquisa que é composto por 1.101 lojas de aglomerados planejados e não planejados dos segmentos de móveis e automóveis. Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários-gestores das empresas inseridas nesses aglomerados.

Para cálculo do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula estatística de frequência amostral desconhecida, em virtude de se tratar de uma população finita, consoante preconizam Bussab e Morettin, (1986), que resultou em 615 empresas, pertencentes aos aglomerados planejados e não planejados de automóveis e móveis. O método de seleção dos entrevistados foi por meio de uma amostragem sistemática, um processo que envolve a seleção aleatória de um ponto de partida numa lista; posteriormente, todo elemento correspondente a um determinado número ordinal na estrutura da lista de amostragem é selecionado (HAIR *et al.* 2005). Nesta pesquisa, o pulo sistemático foi adotado a partir da divisão do universo de 1.101 empresas pela amostragem de 615, cujo resultado é aproximadamente 2. Assim, em virtude da dificuldade de acessibilidade, notadamente nos *clusters* planejados, conseguiu-se pesquisar um total de 535 empresas.

3.2 Coleta de Dados/ Instrumento de Pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa, realizada a partir da revisão da literatura, ficou dividida em quatro partes: 1) variáveis demográficas, 2) variáveis de cooperação, 3) variáveis de competição e 4) variáveis de coopetição.

A parte (1) do instrumento buscou captar dados das empresas e dos proprietários-gestores para caracterizá-los. As demais partes (2, 3 e 4) do instrumento de pesquisa foram elaboradas, buscando-se identificar a influência da cooperação e da competição na coopetição existente entre as lojas da aglomeração comercial varejista prospectada.

No Quadro 1, exibem-se detalhes dos construtos reflexivos elaborados, a partir da base teórica para a elaboração das assertivas do instrumento de pesquisa. A marcação das respostas deu-se por meio de uma escala semântica bipolar (HAIR *et al.*, 2005), de zero a dez pontos, na qual o respondente indicou o grau de concordância para cada assertiva.

Construto Reflexivo	Base Teórica	Variáveis
Cooperação	Luo (2005); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Bengtsson; Kooock (1999, 2000, 2014); Loureiro (2007); Zaccarelli <i>et al.</i> , (2008); Amato Neto (2009); Silva (2012); Kim <i>et al.</i> , (2013).	V8 a V19
Competição	Kooock (1999, 2000); Kim <i>et al.</i> , (2013); Ferreira (2012); Zaccarelli <i>et al.</i> , (2008); Silva (2012); Teller (2008); Bengtsson; Kooock (2014).	V20 a V36
Coopetição	Lado; Boyd; Hanlon (1997); Nalebuf; Brandenburguer (1999); Kooock (1999, 2000); Gnyawali; Madhavan (2001); Dagnino; Padula (2002); Luo (2005, 2007); Raweewan (2006); Leão (2004, 2005); Merofa; Bueno (2009); Silva (2012); Donato (2013); Bengtsson; Kooock (2014).	V37 a V61

Quadro 1: Variáveis do construto reflexivo.

Fonte: dados da pesquisa.

Posteriormente, foi realizado um pré-teste com 22 empresas situadas em aglomerações comerciais varejistas de móveis, no *Shopping D*, na cidade de São Paulo. Em sequência, o pré-teste passou por uma análise fatorial exploratória (AFE) para identificar o comportamento das variáveis em cada construto. Nesse sentido, foram eliminadas as variáveis com pouca aderência ao construto ou com correlação superior a 90% com outras variáveis do mesmo construto. Diante disso, do total de 72 variáveis contidas no pré-teste, nove foram excluídas, sendo três de cada construto: cooperação, competição e coopetição. O instrumento final a ser aplicado ficou com 63 variáveis.

3.3 Método de Tratamento e Análise dos Dados

Em virtude dos construtos cooperação, competição e coopetição serem amplos e por não se conhecer a relação de dependência entre as variáveis, além de não haver a certeza de que as variáveis possuíssem uma estrutura de relacionamento e ainda se essa estrutura podia ser interpretada de forma coerente, optou-se inicialmente pela Análise Fatorial Exploratória - AFE para entender e identificar a estrutura existente entre as variáveis desses construtos (HAIR *et al.*, 2009; CORRAR *et al.*, 2009). Dessa forma, reduziram-se os dados a um tamanho manuseável que permitiu interpretar melhor o modelo utilizado. Assim, pode-se verificar por meio da AFE a unidimensionalidade dos fatores como *input* ao uso da modelagem de equações estruturais.

Conforme determinam Prearo *et al.* (2011), antes de analisar os resultados da AFE, é necessário verificar suas premissas, tais como tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade, por meio dos testes de Esfericidade de Bartlett, Kaiser Meyer Olkin – KMO, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA e matriz de correlação.

Quanto ao tamanho da amostra, esta pesquisa atende as premissas do método, com 535 empresas pesquisadas. As demais premissas: os testes MSA- *Measure of Sampling Adequacy* e KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin* de cada construto cooperação, competição e coopetição foram atendidas. Com relação à normalidade multivariada, cumpre salientar que Eisenbeis (1977) e Huberty (1994) *apud* Prearo *et al.*, (2011, p.628) assinalam o relaxamento dessa premissa quando a normalidade multivariada for atendida por meio de uma amostra razoavelmente grande, como é o caso desta pesquisa.

Em relação à Modelagem de Equações Estruturais, baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS- *Partial Least Square*), tem-se que “para os construtos reflexivos são necessários seis indicadores e/ou métodos para avaliação do modelo de mensuração com a utilização do PLS”. Como, coloca Prearo (2013, p.98) tais indicadores são: cargas fatoriais acima de 0,60, confiabilidade composta e *alpha de cronbach* a partir de 0,70, comunalidade variância média extraída a partir de 0,50 e validade discriminante – AVE, que deve ser maior do que a variância entre os construtos e outros construtos.

3.4 Modelo Teórico da Pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa, apresentado na Figura 1, se configurou da seguinte forma:

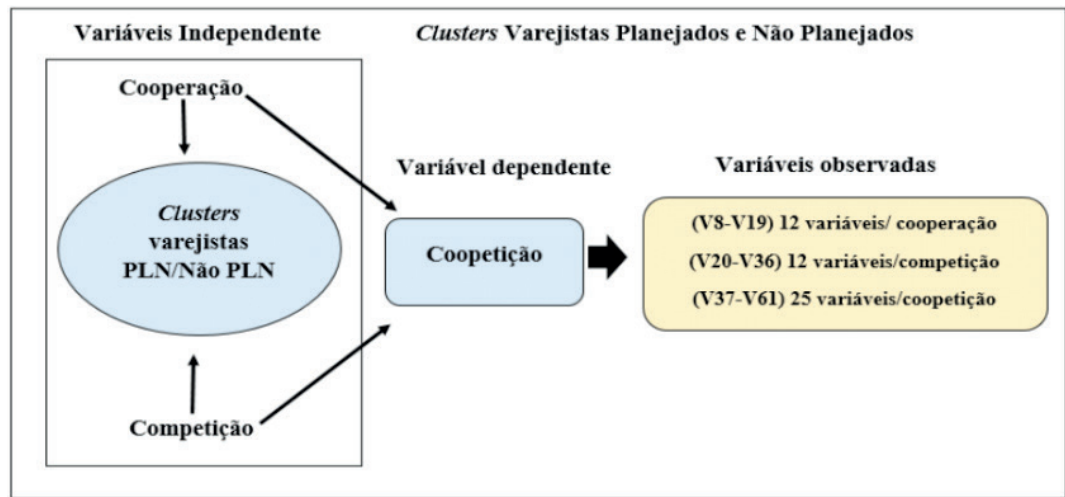


Figura1: Modelo teórico-empírico da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Este modelo teórico-empírico que associa os três construtos do estudo (cooperação/colaboração, competição e coopetição) ao contexto das aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas de automóveis e móveis permitiu verificar a influência da cooperação e da competição na coopetição existente nesses *clusters*.

3.5 Hipótese da Influência da Cooperação e da Competição na Coopetição.

Acoopetição busca benefícios mútuos ao unir recursos, capacidades e habilidades complementares. Em vez de tirar vantagens dos atores envolvidos, as organizações que aceitam esse tipo de estratégia buscam coproduzir e compartilhar valores ao sustentarem e manterem interdependências recíprocas, ou seja, as empresas, apesar de concorrentes, passam a ter vantagens competitivas por meio da cooperação. Se atuarem, porém, somente como rivais, elas se valem apenas da competição, ou até mesmo da simples coexistência, em que cada um atuando por si, dá origem a uma situação na qual todos os envolvidos perdem (BENGTSSON; KOCK,1999; 2000; PERKS, 2000; OLIVER, 2004; INGRAM; YUE, 2008; CHIN; CHAN; LAM, 2008; TIDSTRÖM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012; NÄSHOLM; BENGTSSON, 2013).

Hipótese: A influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopetição existente nos *clusters* varejistas planejados e não planejados pesquisados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas

A caracterização das empresas respondentes é composta por nove variáveis, a saber, V1 a V7; que discorrem acerca do cargo do entrevistado; gênero; escolaridade;

produtos que vende na loja; tempo de existência da loja; se há associação comercial; tamanho da loja em m² e as variáveis V62 e V63 que discorrem sobre o faturamento médio anual e número de funcionários. Das 535 empresas entrevistadas, 298 (56%) eram de aglomerados não planejados e 237 (44%) de aglomerados planejados.

4.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos Construtos

A Análise Fatorial Exploratória utilizada em cada construto obteve a extração dos seguintes fatores, conforme detalhado a seguir:

Cooperação: troca de informação conjuntas – TIC e ações conjuntas – AC;
Competição: infraestrutura – IF, concorrência – CRR, conflitos de interesses – CI e força do aglomerado – FA;

Coopetição: valor de mercado – VL, cooperação – COOP, lucratividade – LC e redução de custos – RC.

Para extração desses fatores, inicialmente, foram verificadas suas premissas e para a nomeação dos fatores de cada construto, levou-se em consideração as indicações de Hair *et al.*(2009), nas quais deve-se considerar a nomeação dos fatores por meio da variável que apresenta a maior carga fatorial. Além disso, a ordem das variáveis obedeceu ao respectivo poder de explicação.

4.3 Modelo Estrutural Baseado em PLS

Após a aplicação da Análise Fatorial Exploratória – AFE, foi avaliado o modelo reflexivo baseado na técnica de Mínimos Quadrados Parciais – PLS. Esta avaliação foi realizada por meio das análises relativas à validade e confiabilidade dos três construtos estudados (cooperação/colaboração, competição e coopetição).

A seguir, no Quadro 2, são apresentados os critérios de qualidade dos construtos, baseados nos mínimos quadrados parciais-PLS.

Critérios de Qualidade	Valores	Autores
Cargas Fatoriais	Aceitável mínimo a partir de 0,60	Zwicker (2008) e Prearo (2013).
Confiabilidade composta	Aceitável mínimo a partir de 0,60	Hair <i>et al.</i> (2009) e Prearo (2013).
Consistência interna (<i>Alpha de Crombach</i>)	A partir de 0,70	Hair <i>et al.</i> (2009) e Prearo (2013)
Variância média extraída (AVE)A	A partir de 0,50	Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva, Bido (2014).
Validade discriminante	Raízes quadradas das AVEs necessitam ser maiores que as correlações entre os valores dos construtos.	Fornell; Larcker (1981), Chin (1998) Prearo (2013); Ringle; Silva; Bido (2014); Hair <i>et al.</i> (2014).

Quadro 2: Critérios de qualidade para ajuste do modelo.

Fonte: Adaptado de Prearo (2013) e Ringle; Silva; Bido (2014).

1 . As cargas fatoriais do modelo de mensuração foram significantes para todos os indicadores, pois seus valores variaram entre 0,639 e 0,879. Somente a variável V27 do fator Força do Aglomerado – FA apresentou valor de 0,546. Este valor foi aceito, pois mesmo que a variável esteja com valor um pouco abaixo de 0,60, conforme indicam Zwicker; Souza e Bido (2008) e Prearo (2013), o teste (t) valida sua significância, sendo seu valor ($V27 = 5,208$), com $p < 0,05$;

2 . A confiabilidade composta de todos os indicadores apresentaram valores acima de 0,700, valor mínimo sugerido por Chin (1998, *apud* Prearo, 2013); Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair *et al.* (2014), variando de 0,771 a 0,918;

3 . Quanto à consistência interna (*Alpha de Cronbach*), todos os valores atenderam ao que indica a teoria apregoada por Hair *et al.* (2009), Prearo (2013) e Henseler, Ringle e Snikovics (2009), pois esses valores precisam ter, no mínimo, valores a partir de 0,60. Neste caso, somente o construto Força do Aglomerado - FA apresentou valor de 0,568, que foi também considerado, haja vista que está muito próximo de 0,60. Os demais construtos atenderam à teoria, com valores entre 0,602 e 0,922.

4 . Em relação à Variância Média Extraída (AVE) dos construtos de primeira ordem, todos atenderam ao mínimo sugerido por Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva, Bido (2014), com valores que variaram entre 0,537 a 0,652;

5 . A validade discriminante é entendida como indicador de que os construtos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (PREARO, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR *et al.*, 2014). Nesse feito, a validade discriminante pode ser analisada por duas óticas: observadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*) (CHIN, 1998) e o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual são comparadas as raízes quadradas das AVEs que necessitam ser maiores que as correlações entre os construtos. Neste caso, a validade discriminante foi observada por meio do critério de Fornell Larcker (1981), o qual é ilustrado na Tabela 1 e pode ser visto como completamente atendido.

Construto/Variável Latente	AVE	\sqrt{AVE}	Coeficiente de correlação entre as variáveis latentes									
			AC	CRR	CI	COOP	FA	IF	LC	RC	TIC	VL
Ações Conjuntas-AC	0,564	0,751		-0,044	0,227	0,458	0,001	0,038	0,267	0,378	0,688	0,254
Concorrência - CRR	0,535	0,731	-0,044		0,274	-0,087	0,238	0,382	0,034	-0,129	-0,076	0,031
Conflitos de Interesses -CI	0,557	0,746	0,227	0,274		0,334	0,064	0,032	0,232	0,255	0,349	0,074
Cooperação -COOP	0,625	0,791	0,458	-0,087	0,334		-0,003	-0,015	0,466	0,56	0,505	0,413
Força do Aglomerado -FA	0,537	0,733	0,001	0,238	0,064	-0,003		0,537	0,27	0,078	-0,099	0,300
Infraestrutura -IF	0,643	0,802	0,038	0,382	0,032	-0,015	0,537		0,27	0,078	-0,099	0,300
Lucratividade -LC	0,645	0,803	0,267	0,034	0,232	0,466	0,27	0,285		0,542	0,230	0,713
Redução de Custos-RC	0,611	0,782	0,378	-0,129	0,255	0,56	0,078	0,025	0,542		0,386	0,506
Troca de Informações -TIC	0,587	0,766	0,688	-0,076	0,349	0,505	-0,099	-0,152	0,230	0,386		0,135
Valorização -VL	0,652	0,807	0,254	0,031	0,074	0,413	0,300	0,317	0,713	0,506	0,135	

Tabela 1: Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes.

Fonte: Os Autores com base nos dados da pesquisa.

Mediante as análises de ajuste do modelo proposto nesta pesquisa, ficaram constatadas as validades convergente e discriminante, confiabilidade composta, testadas as proposições inferidas no modelo conceitual, analisados os coeficientes do modelo estrutural, bem como constatada a validade preditiva e a magnitude das relações entre os constructos. Assim, concluiu-se a confiabilidade e a validade do modelo proposto, sendo estatisticamente significativa, o que permite dar continuidade à análise.

4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Avaliando-se o Modelo de Mensuração Estrutural do PLS, o coeficiente de determinação R^2 tem definição semelhante à encontrada na análise de regressão. Em outras palavras, indica o quanto o modelo explica daquela variável latente em termos percentuais (PREARO, 2013, p.100). Portanto, no entendimento de Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014 p.72), para a área de ciências sociais aplicadas, quando o ponto de corte R^2 for igual a 2%, a correlação será classificada como de efeito pequeno; R^2 igual a 13%, como de efeito médio e, por fim, R^2 igual a 26%, considerada de efeito grande.

A partir das premissas estabelecidas e considerando-se o ponto de corte indicado na teoria para a explicação da competição e cooperação/colaboração na coopetição em aglomerações de varejo planejados e não planejados. A relação obtida de 22% foi considerada como efeito médio, com tendência a efeito grande.

Assim, Henseler *et al.* (2009) afirmam que um valor baixo de R^2 lança dúvidas sobre a fundamentação teórica que sustenta a construção do modelo e também demonstra que o modelo não é capaz de explicar a variável latente endógena em questão. Neste caso, os valores identificados de R^2 não são baixos. Portanto, o resultado confirma a hipótese da existência de uma relação positiva entre a competição e a cooperação na coopetição das empresas de automóveis e móveis pertencentes aos aglomerados de varejo planejados e não planejados. Esse nível de explicação indica possivelmente a existência de outras variáveis intervenientes e importantes que podem estar influenciando o processo de coopetição não trabalhadas nesta pesquisa, já que a relação existe e é diferente de zero.

Verificou-se que a correlação da cooperação/colaboração na coopetição nos aglomerados foi confirmada com valor 0,419, para uma estatística $t= 11,222$, com significância menor que 0,05 ($p<0,05$), diferentemente da competição, que apresentou um valor de 0,239 para a estatística $t= 5,053$, sendo sua significância menor que 0,05 ($p<0,05$).

Diante dos resultados apresentados, foi possível **confirmar** a hipótese proposta nesta pesquisa que afirma o seguinte: hipótese - A influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopetição existente nos *clusters* varejistas planejados e não planejados pesquisados.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Principais Resultados

O objetivo desta pesquisa foi propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em *clusters* varejistas planejados e não planejados de móveis e de automóveis, no sentido de compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição. Assim, inicialmente, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos construtos cooperação/colaboração, competição e coopetição. Em sequência, foi possível interpretar melhor os resultados por meio da modelagem de equações estruturais baseada, em PLS. Assim, como resultado o construto cooperação/colaboração resultou em dois fatores: Troca de informações conjuntas (TIC) e Ações Conjuntas (AC); o construto competição resultou em quatro fatores: Infraestrutura (IF), Concorrência (CRR), Conflitos de interesses (CI) e Força do aglomerado (FA) e o construto coopetição também resultou em quatro fatores: Valor de mercado (VL), Cooperação (COOP), Lucratividade (LC) e Redução de custos (RC).

O fator Troca de Informações Conjuntas (TIC) foi o que teve maior relação com o construto cooperação/colaboração, em que o coeficiente de caminho foi de 0,935, corroborando com a teoria apregoada no referencial teórico desta pesquisa, na qual os autores Oliver (2004); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Alighieri; Lima; Filho (2006); Rech; Testa; Luciano (2006); Loureiro (2007); Zaccarelli *et al.* (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000. 2014); Kim *et al.* (2013) e Silva (2012) fundamentam que as trocas de informações conjuntas em relacionamentos interorganizacionais sejam uma prática comum nos *clusters*, aglomerações, distritos industriais, redes de cooperação e de negócios. É por meio desses relacionamentos interorganizacionais que as empresas efetuam as Ações Conjuntas (AC) (OLIVER 2004; LADO; BOYD; HANLON,1997; LUO 2005; HO 2006; ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006; RECH; LOUREIRO, 2007; BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000, 2014).

Em relação ao construto competição, o fator Infraestrutura (IF) foi o que teve maior relação com o construto competição, sendo o coeficiente de caminho 0,870. Este fator relaciona-se com a abordagem teórica proposta por Newlands (2003) e Zaccarelli (2008), uma vez que pertencer a uma concentração geográfica faz com que as empresas participantes tenham acesso a vantagens, ao compartilharem o fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços existentes, pois elas vivenciam os mesmos problemas e as mesmas oportunidades.

Em relação ao fator Concorrência (CRR), a teoria mostra ser esse fator de extrema importância para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Em outras palavras, Porter (1989, 1990) afirma que a concorrência provoca a busca por inovação, o que, por sua vez, é benéfico à indústria toda, além de poder fortalecer as empresas e o local onde estão inseridas, ao invés de enfraquecer sua posição estratégica, o que contribui para a geração do desenvolvimento de mercado.

Quanto aos Conflitos de Interesse (CI), Morgan e Hunter (1994) afirmam que esses estão diretamente ligados à confiança, o que leva os participantes envolvidos nos relacionamentos a perceberem que os conflitos podem ser funcionais. O aumento da funcionalidade do conflito é, portanto, resultado do aumento ou diminuição da confiança, pois o mercado em que as empresas atuam é feito de incertezas ambientais.

A Força do Aglomerado (FA) é respaldada pela teoria proposta por Zaccarelli *et al.* (2008), na qual os autores afirmam que uma das vantagens de pertencer a um aglomerado é que pode ser considerada a existência de uma entidade supra empresarial, cuja governança seria responsável por direcionar os interesses estratégicos, pois a força do aglomerado é formada por um sistema, representado pelo conjunto de empresas relacionadas por determinado produto, serviço, categoria ou mercado, o que acaba por ampliar a capacidade do sistema e dessas empresas, gerando não apenas maior competitividade, mas também maior impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes.

Quanto aos fatores extraídos do construto coopetição, quando se fala em varejo em grandes metrópoles, o Valor de Mercado (VL) relaciona-se ao local onde as empresas estão inseridas como estratégia, pois sabe-se que no varejo a decisão de localização é crucial para o lojista. Isso acontece porque essa é a primeira consideração que o consumidor tece ao decidir sobre o processo da compra (TELLER, 2008; ZACCARELLI *et al.* 2008; TELLES *et al.* 2013; SILVA *et al.* 2014).

Com relação à Cooperação (COOP), esse fator ocorre nas aglomerações em função dos movimentos dos atores que buscam aumentar o controle sobre as atividades voltadas à gestão dos recursos e outros elementos, por meio das trocas de informações, colaboração e experiência dos atores envolvidos nos relacionamentos (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; BENGTSSON, ERICSSON; WINCENT, 2010; SILVA, 2012; BENGTSSON *et al.* 2013). Assim, os relacionamentos cooperativos são grandes indutores na transferência de conhecimentos que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação (ZHANG *et al.* 2010; HUANG; YU, 2011; LI; LIU; LIU, 2011), aumentando a capacidade de competição das empresas. Os resultados dos relacionamentos cooperativos estão direcionados à Lucratividade (LC), pois qualquer empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros (SILVA, 2012), fator este que obteve maior relação no construto coopetição, sendo o coeficiente de caminho 0,870, influenciando a Redução de Custos (RC) das empresas pertencentes ao aglomerado (ZACCARELLI *et al.*, 2008; SILVA, 2012).

Por meio do modelo estrutural proposto, mediante as análises de ajustes efetuadas, ficou constatada a validade convergente e discriminante, confiabilidade composta, testadas as proposições inferidas no modelo conceitual, analisados os coeficientes do modelo estrutural, bem como constatada a validade preditiva e a magnitude das relações entre os constructos estabelecidos. Portanto a explicação da competição e cooperação/colaboração na coopetição em aglomerações de varejo planejado e não planejado de móveis e automóveis, por meio do coeficiente de determinação R^2 foi

de 22,2%, valor considerado médio, com tendência a grande efeito, uma vez que um resultado a partir de 26% já pode ser assim considerado.

5.2 Contribuições da Pesquisa

Duas contribuições distintas resultaram do desenvolvimento desta pesquisa. A primeira repousa no estudo da teoria da coopetição, uma vez que tal teoria ainda é de recente desenvolvimento na Academia, e seu conceito está ainda em construção pelos autores Brandenburger e Nalebuff (1996), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Luo (2007), Bengtsson, Ericsson e Wincent (2010), Bengtsson e Ckok (1999, 2000, 2013, 2014), Daul, Kock e Lundgren, (2013).

A segunda contribuição volta-se ao estudo da coopetição existente, especificamente em clusters varejistas de automóveis e móveis, pois as pesquisas sobre coopetição têm sido focadas em empresas manufatureiras, clusters industriais, rede de negócios e redes de cooperação.

5.3 Limitações da Pesquisa

De forma geral, esta pesquisa teve limitações relativas à avaliação da coopetição nos *clusters* planejados e não planejados, somente por meio da cooperação/colaboração e a competição. Tal recorte de análise pode tornar a avaliação superficial, ou seja, pode haver outras variáveis que influenciem a coopetição, não trabalhadas nesta pesquisa.

A seleção de clusters varejistas voltados ao comércio de automóveis e móveis também é uma limitação desta pesquisa, uma vez que tais segmentos de mercado podem apresentar características específicas não aplicáveis a outros segmentos varejistas. Há de se considerar, também, a recenticidade da teoria da coopetição, que, por ainda ser muito nova, carece de consolidação dos seus principais conceitos por meio dos autores que a pesquisam.

5.4 Proposição para Futuras Pesquisas

Uma vez que as vertentes teóricas da presente pesquisa apresentam-se cada vez mais expressivas à realidade das empresas pertencentes aos *clusters*, bem como autores como Bengtsson; Kock (1999; 2000); Nalebuff; Brandenburger (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Dagnio; Padula (2002); Oliver (2004); Bengtsson e Kock (2014) e Bengtsson; Kock *et al.* (2013) têm pesquisado a teoria da coopetição no intuito de conceituá-la com mais clareza, torna-se relevante a indicação de outros estudos extensivos ou complementares, visando, assim, a evolução do entendimento deste tema. Assim, propõe-se também pesquisas com empresas atuantes em *clusters* varejistas planejados e não planejados de outros segmentos e em outros países de mercado.

5.5 Considerações finais

O que pode ser observado nos resultados, relativos às empresas pertencentes aos *clusters* varejistas planejados e não planejados de automóveis e móveis, é que embora a cooperação tenha maior influência na coopetição, a competição também ocorre, o que é benéfico para estas empresas, pois o binômio competição-cooperação, que forma a coopetição, leva ao maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimento das empresas inseridas na aglomeração, bem como ao maior crescimento econômico de mercado, tanto em situações atípicas, quanto em situações de conforto, comparativamente ao que não seria possível com a competição ou cooperação ocorrendo de forma isolada.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Números do Setor**, disponível in: < <http://www.portaldoshopping.com.br/>> Acesso em Jul/2014.
- AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Polo varejista do bom retro: cluster de negócios da moda. In: SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. XVII, 2014 São Paulo. **Anais...** São Paulo, FGV 2014.
- ALIGHIERI, J. S. LIMA, E. L. N.; FILHO, H. Z.; Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-16, 2006.
- AMATO NETO, J. Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (*Clustes/APLs*), Atlas 1ª ed. São Paulo, 2009.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 3ª ed. Editora Atual, São Paulo, 1986.
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. Doubleday, 1996.
- CORRAR, L. J.; PAULO, D.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2ª ed. Editora Atlas, 2009.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 13, p. 178-193,1999.
- _____. “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.5, p.411–426, 2000.
- _____. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.6 pp.180-188, 2014.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics—An outline for further inquiry. Competitiveness Review: **An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v.20 n.2, pp.194–214, 2010.
- BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÅSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th **EURAM Conference, Istanbul, Turkey**, pp.26-29, 2013.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2^a ed. New York: Psychology Press, 1988.

CHIN, K. -S.; CHAN, B.L.; LAM, P. -K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v.4 n.108, pp.437–454, 2008.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-236, 1998.

CHOI, T. Y.; WU, Z. H.; ELLRAM, L.; KOKA, B. R. Supplier–Supplier relationships and their implications for buyer–supplier relationships. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.49 n.2, pp.119–130, 2002.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT SECOND ANNUAL CONFERENCE, 2, 2002, Estocolmo. **Anais...** Estocolmo: Innovative Research in Management, 2002.

DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN, E. -L. Conceptualizing coopetition strategy as practice. **International Studies of Management & Organization**, 2014.

DUBOIS, A.; FREDRIKSSON, P. Cooperating and competing in supply networks:

Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing & Supply**

Management, v.14 n.3, pp.170–179, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, pp. 39-50, 1981.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; ZUCHINI, V. D.; RENZO, G.; MURARI, J. M. Vantagens Competitivas de um Cluster Comercial Varejista: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba. **Revista Sinergia**. v.19 n.1 pp.9-20, 2015.

GNYAWALI, D. R.; PARK, R. Co-opetition and technological innovation in small and medium sized enterprises: A multilevel conceptual model. **Journal of Small Business Management**, v.47 n.3 pp.308–330, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**. v. 20, pp. 277-319, 2009.

HO, C. Exchange-based value creation system for network relationships management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, pp. 202-209, 2006.

HUANG, K. F.; YU, C. M. J. The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. **Journal of Technology Transfer**, v.36 n.4, pp.383–403, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- **CNEFE-Cadastro Nacional de Endereços**

para Fins Estatísticos – censo 2010.

INGRAM, P.; YUE, L. Q. Structure, affect and identity as bases of organiza-

tional competition and cooperation. **Academy of Management Annals**, v.2, n.1 pp.275–303, 2008.

KIM, S.; KIM, N.; PAE, J. H.; YIP, L.; Cooperate “and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing** . v.28 n.4 pp. 263–275, 2013.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 147 p. 1991.

LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 110-141, jan. 1997.

LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005 p.1-15.

LI, Y. A.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor’s entrepreneurial orientation and manufacturer’s knowledge acquisition: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v.29 n.1–2, pp.128–142, 2011.

LOUREIRO, J. G.G. Aplicações da Teoria dos Jogos na gestão da cadeia de abastecimento: revisão de literatura. Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro, **Universidad de la Rioja, Espanha**, v.6 n.2 pp. 2852-2865, 2007.

LUO, Y. D.; RUI, H. C. An ambidexterity perspective toward multinational en-

terprises from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v.23 n.4,

pp.49–70, 2009.

LUO, Y. D. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v.40 n.1, pp.71–90, 2005.

MADHAVEN, R.; GNYAWALI, D. R.; HE, J. Two’s company, three’s a crowd? Triads in cooperative competitive networks. **Academy of Management Journal**, v.6 n.47, pp.918–927, 2004.

MILLER, C. E.; REARDON, J.; MCCORKLE, D. E. The effects of competition on retail structure: an examination of intratype, intertype and intercategory competition. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, pp. 107-120, 1999.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D.J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, pp. 853-886, 1997.

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

NÄSHOLM, H. M.; BENGTSSON, M. A conceptual model of individual identifications in the context of coopetition. **International Journal of Business Environment**, v.6 n.1, pp.11–27, 2013.

NEWLANDS, D. Competition and cooperation in industrial clusters. **European Planning Studies**, v. 11, n. 5, pp. 521-532, 2003.

- OLIVER, A. L. On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. **Scandinavian Journal of Management**, v.20 n.1-2, pp.151–171, 2004.
- PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A. P.; PLUTARCO, F.; Polos varejistas de rua ou shopping centers ? comparando as preferências da baixa renda. **Revista Brazilian BusinessReview**, Edição Especial BBR Conference, p. 162 – 189, 2012.
- PENG, T. -J. A.; BOURNE, M. The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. **British Journal of Management**, v.20 n.3, pp.377–400, 2009.
- PERKS, H. Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development— The influence of resource balance and competitiveness. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.2, pp.179–189, 2000.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.
- _____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1979] 1998.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v.68, n.3, pp.79-91, 1990.
- PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; MONARI, C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do Emprego da Técnica de Análise Fatorial em Teses e Dissertações de Algumas Instituições de Ensino Superior. **Revista Rege**. v. 18, n. 4, p. 621-638, 2011.
- PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. 274 f Tese (Doutorado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**. v.13 n.2, p.54-71, 2014.
- RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon. com. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp. 236–249, 2014.
- RECH, I.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M.; Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXIV, Gramado, 2006. **Anais..** Rio de Janeiro: pp.1-15, 2006.
- SILVA, R. S. **Relacionamentos Interorganizacionas em Rede de Cooperação: um Estudo no Setor Farmacêutico Varejista do Estado de São Paulo**. 187 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2012.
- SHARMA, S. **Applied Multivariate Techniques**. Wiley, New York, 1996.
- SOUZA, R. V. Os **Canais de Distribuição como parte do Composto de Marketing adotado na Comercialização de Produtos Evangélicos: fatores de sucesso da Rua Conde de Sarzedas**. 134 f Dissertação (Mestrado em Administração). USCS-SP, São Paulo, 2013.
- STABER, U. Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. **Organization Studies**. v. 19, n. 4; pp.521-537, 1998.
- TELLER, C. Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers point of view. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 4, pp. 381-403, 2008.

TELLER, C.; REUTTERER, T.; SCHNEDLITZ, P. Hedonic and utilitarian shopper types and created retail agglomerations. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 3, pp. 283-309, 2008.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; Atratividade em Clusters Comerciais: Um Estudo Comparativo de dois Clusters da Cidade de São Paulo. **Revista Gestão e Regionalidade**, v.29 n.85 p.47-62, 2013.

TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v.41 n.2, pp.333–343, 2012.

WU, Z. H.; CHOI, T. Y.; RUNGTUSANATHAM, M. J. Supplier–Supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 28 n.2, pp.115–123, 2010.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZHANG, H. S.; SHU, C. L.; JIANG, X.; MALTER, A. J. Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. **Journal of International Marketing**, v.18 n.4, pp.74–94, 2010.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII 2008. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-16, 2008.

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

Priscilla Marques Carneiro

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a cooperação técnica Universidade-Empresa com vistas ao desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade do setor metalmeccânico no Ceará. O enfoque metodológico é caracterizado por meio de abordagem qualitativa do tipo descritiva, fazendo uso de análise de conteúdo para apreciação dos insumos e o diagnóstico das variáveis descritoras, ponderando-se os objetos verificados por meio de roteiro de entrevistas. Os resultados da pesquisa oportunizaram um aprofundamento na realidade de cada agente entrevistado o que possibilitou concluir que apesar de existirem alguns hiatos com relação aos intercâmbios institucionais- cabendo destacar as questões estruturais e conjunturais acerca do desenvolvimento tecnológico no Ceará - há uma cultura empresarial sob o prisma da inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação Universidade-Empresa. Competitividade. Inovação.

ABSTRACT: This research aims to analyze the university-business technical cooperation with a view to the technological development

and increase of the competitiveness of the metal-mechanic sector in Ceará, Brazil. The methodological procedures encompass a qualitative approach of the descriptive type, making use of content analysis to evaluate the inputs and the diagnosis of the descriptive variables, weighting the verified objects through interviews, designed to capture extreme data relevance through a panel of specialists/managers of the productive sector and the academy. The results allowed a deepening in the reality of each agent interviewed, which allowed concluding that although there are some gaps in relation to institutional exchanges – it is necessary to highlight the structural and cyclical issues about technological development in Ceará state – there is a corporate culture under the prism of innovation.

KEYWORDS: University-Business Cooperation. Competitiveness. Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

O processo de aproximação de empresas e universidades tem sido um fator chave para o fomento e a criação da inovação e conseqüente desenvolvimento de uma região. Nos países latino-americanos, esse relacionamento entre universidades e empresas ainda é incipiente¹ por não ser habitual a transferência dos

resultados das pesquisas para o setor privado de forma que contribua para a produção de inovações. No Brasil, apesar de a interação das universidades com as empresas não ser uma tradição, o governo tem tomado algumas iniciativas nesse sentido, como a criação da Lei nº11.196/05, de Incentivos Fiscais para Pesquisa & Desenvolvimento (P&D); da Lei nº 11.077/04, de Informática; da Lei nº10.973/04, de Inovação; do Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (RHAE), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas Fundo de Interação Universidade– Empresa (Verde Amarelo) (PAPPE). No entanto, os primeiros esforços governamentais visando essa aproximação datam de 1980, com a criação do programa de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITS) pelo CNPQ, com apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), em 1981.²

Essa interação também tem despertado interesse de vários pesquisadores no Brasil, que vêm investigando esse fenômeno sob diferentes enfoques. Alguns autores têm buscado estudar as motivações, as barreiras e os facilitadores do processo de cooperação^{3,4,5} outros têm enfatizado a separação entre universidade e empresas ressaltando as suas naturezas distintas, em que não há convergência de objetivos e onde cada uma desempenha seu papel, tendendo para um relacionamento passivo⁶ e outros já focam em mostrar as parcerias que deram certo.

Considerando a necessidade de criar um amplo e moderno parque de pesquisa científica e tecnológica e sua interação com o setor produtivo industrial, todo interesse é fundamental para a ampliação da capacidade de inovação na economia brasileira⁷. Mais especificamente, para o cenário cearense, a referida demanda se faz premente ao se avaliar o setor metalmeccânico, um dos segmentos que ainda se mantém forte e aquecido no Estado. Esta articulação e interação, entre produção científica e desenvolvimento tecnológico, entre objeto e demanda de conhecimento, entre pesquisa básica e aplicada é primordial para prover solução tecnológica para o regimento industrial no estado do Ceará, sobretudo, para alavancar a competitividade do setor metalmeccânico.

Apesar das iniciativas, a exemplo da criação dos Institutos de Inovação pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a demanda do setor ainda não foi suprida, pois há um *gap* cuja característica mais evidente é não existirem informações sistematizadas sobre os parques tecnológicos no Ceará, suas potencialidades e seus gargalos para implementar uma rede de intercâmbios institucionais, bem como a transferência de conhecimento e tecnologia para prover soluções inovadoras para indústria. Vale destacar a importância da dinâmica dos setores intensivos em conhecimento, como o setor metalmeccânico, que tem uma propensão de realizar relacionamento com as universidades e institutos de pesquisa com o foco em resultados das ciências básicas para promover suas atividades inovativas.

Assim, o enfoque prevalente e o objetivo deste artigo consistem em analisar como mobilizar os intercâmbios institucionais para estreitar a relação universidade/

empresa com vistas ao desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade do setor metalmeccânico no Ceará.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A inovação para o processo produtivo

Durante muito tempo o tema inovação foi tratado sob o ponto de vista da economia, que se destacava como principal área do conhecimento a estudar esse fenômeno⁸ tendo como primeiro aventureiro nos estudos sobre inovação Joseph Alois Schumpeter, com a publicação do livro *The Theory of Economic Development*.⁹

Em um panorama geral, a inovação é apontada em diversas literaturas como elemento decisivo para criação e sustentação de vantagens competitivas^{10,11}. No Brasil, as políticas de inovação partem da necessidade de desenvolver tecnologia de ponta que aponte a competitividade no mundo globalizado. Nesta perspectiva, foi preciso colocar em lei a garantia de recursos destinados à inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia. A partir da implementação da Lei de Inovação Tecnológica nº 10.973/2004, têm-se garantido incentivos à pesquisa científica e produção do conhecimento.

Havia a necessidade de se implantar no Brasil, urgentemente, um marco jurídico que concebesse uma verdadeira política de incentivo à inovação, conectando-a a outras políticas não menos importantes, tais como a de C&T, a industrial e a defesa.¹²

Com efeito, percebe-se que políticas de inovação surgem como uma constatação de que o conhecimento é papel importante e fundamental no crescimento econômico do País e um dos principais fatores de superação de desigualdades e de agregação de valor. As universidades e institutos federais de educação profissional são exemplos de Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT), entidades que promovem o conhecimento científico, além do setor privado. Necessário se faz compreender que, a partir da lei da inovação, é possível a prospecção de tecnologias inovadoras por meio de parcerias. O setor público e o privado podem desenvolver projetos que fomentem conhecimentos que agreguem valor ao bem-estar social.

Nas universidades foi possível firmar parcerias com o setor industrial com objetivo de enaltecer as pesquisas tornando-as reais no cenário comercial¹³. Destarte, para gerir os processos de inovação foram criados os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), um órgão interno que funciona dentro das instituições que trabalham com produção de conhecimento científico¹⁴.

Os NITs foram criados para a gestão das inovações tecnológicas e com isso, viabilizar a propagação daquilo que era fomentado em pesquisa. As universidades

estruturaram seus NITs em cumprimento à lei da inovação e para tornar mais fácil a gestão dos projetos. Em muitas universidades, estruturas similares aos NITs já existiam, porém com outras denominações como agências de inovação, escritórios de transferência de tecnologia, núcleos de propriedade intelectual etc¹⁴. A partir da oficialização dos NITs, foi criado por seus gestores o Fórum dos Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC), com o objetivo de compartilhar as proposições em tecnologia, disseminar a cultura da inovação, enaltecer e propagar o trabalho das universidades e instituições de pesquisa em atividades de cooperação com os setores público e privado.

No Ceará, em 2010, foi criada a Rede de Núcleos de Inovação Tecnológica do Estado do Ceará (REDENIT-CE), de forma a fortalecer os NITs já implementados ou em fase de implementação, assim como induzir o surgimento de novos NITs no Estado. A REDENIT-CE surge com o propósito de gerar competências aos NITs que se direcionam a desenvolver regimes de aprendizado para com as instituições que fazem parte da rede e atuam na atmosfera da inovação, englobando o contexto da multidisciplinaridade dos conhecimentos que são indispensáveis para cumprir as competências exigidas pela Lei de Inovação Federal nº 10.973 e Estadual nº 14.200. A estruturação da REDENIT-CE criou importantes elementos para a infraestrutura de inovação, na medida em que trouxe para as ICTs do Estado a implementação de boas práticas que ensejam a proximidade destas com as empresas do mercado.

A inovação deve ser um tema permanente e estratégico para as empresas brasileiras. É a partir da capacidade de transformar ideias em valor, agregar tecnologias e oferecer produtos de qualidade que a indústria ganhará competitividade, conquistará mercados e criará empregos¹⁵.

2.2 Competitividade na indústria

Não basta à organização garantir a eficiência operacional, o que por si só, não garante um padrão adequado de competitividade¹⁶. A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente. O desempenho competitivo não está ligado apenas às características particulares das organizações ou da tecnologia utilizada, mas a um montante de habilidades e modelos de ação combinados¹⁷.

Assim, para uma análise criteriosa sobre competitividade, é necessário ter a compreensão daquilo que influencia os padrões setoriais bem como as características socioculturais dentro das empresas e no ambiente em que atuam. É preciso entender o desenvolvimento e a valorização de pessoas como componente fundamental para alcançar níveis adequados de criatividade e de inovação, imperativos categóricos estruturantes e determinantes atualmente.

Essa nova visão empresarial em âmbito internacional, constituída a partir dos anos 40 e 50, se fixa no mercado quando se chega à crise do capital dos anos 70, com

maior ênfase nos anos 80 e 90, por conta da entrada massiva das empresas japonesas com seu alto teor competitivo nos mercados norte-americano e europeu, o que realçou o Japão como um dos principais países numa crescente vertente de competitividade, tecnologia e inovação no mundo industrial. A flexibilidade das instalações produtivas e a agilidade das formas de gestão tornaram-se requisitos para a manutenção da rentabilidade. Os investimentos eram destinados para o desenvolvimento de novos produtos e processos. Alianças estratégicas foram estabelecidas com intuito de diminuir custos e riscos em novos investimentos¹⁸. Quando se pensa em competitividade, esta não está ligada apenas à produção, mas também ao mercado que irá consumir esta produção. Para isso, a relação fornecedores-clientes é essencial.

A velocidade de mudança tecnológica exige um ritmo acelerado de novas tecnologias de produto e processo, o que se justifica com a intensificação da concorrência global. Neste contexto, a necessidade de reduzir custos e de elevar a frequência de introdução de novos produtos ou modelos é essencial, pois o mercado encontra-se cada vez mais exigente¹⁹. O desafio da sobrevivência das organizações, aliado à competitividade e à agilidade tecnológica, fez emergir esta maneira de condução das empresas, com novas técnicas gerenciais, as quais buscam manter as organizações em um cenário constante de mudanças, desenvolvendo sistemas administrativos eficientemente ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos pela nova formação econômica da sociedade.

O lócus desse processo de mudança cultural competitiva no mercado concentrou-se na indústria metalmeccânica e, em especial nos nichos eletroeletrônicos e automobilísticos, campos de atuação forte nos industriais asiáticos.

2.3 Cooperação Técnica Universidade / Empresa

A existência de um amplo e moderno parque de pesquisa científica e tecnológica é um dos requisitos fundamentais para a produção de conhecimento em um país e um dos pilares do sistema nacional de inovação. A universidade deve ser considerada como uma das principais fontes de conhecimento para as empresas e uma importante parceira para desenvolver processos de cooperação. Dessa forma, considerar que a relação entre universidade e empresa no desenvolvimento do conhecimento e, conseqüentemente, no desenvolvimento da inovação, é no mínimo fundamental, torna-se fator primordial para o avanço tecnológico no país.

O conhecimento científico-tecnológico é um fator competitivo e *condition sine qua non* para a capacidade inovativa; seu desenvolvimento é um processo dinâmico e resulta da interação entre diferentes agentes econômicos, especialmente, em ambiente de incerteza radical. Um desses agentes é a universidade, que é responsável pelo processo de criação e disseminação, tanto de novos conhecimentos quanto de novas tecnologias, por meio de pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento e engenharia e pode ser encarada como agente estratégico para o *catch-up*²⁰. O

conhecimento se amplia em conhecimento empírico e conhecimento científico, ambos muito importantes para o processo de desenvolvimento. Enquanto fonte de desenvolvimento, o conhecimento assume a forma prática (conhecimento empírico) e/ou ciência, cujos modos de aparência são as tecnologias²¹.

A experiência, o aprendizado, as descobertas e as pesquisas são maneiras de concretizar estas modificações tão necessárias para manter a atividade produtiva em funcionamento. Entretanto, ainda é baixo o nível de articulação entre universidades e empresas na América Latina. Essa baixa interação deve-se ao fato de que as empresas brasileiras têm seu setor produtivo bastante concentrado em setores de baixa intensidade tecnológica e, portanto, é demandante de pouco conhecimento produzido pelas instituições de pesquisa^{22,23}. Contudo, o potencial de articulação entre produção científica e setor produtivo é mediado por uma série de fatores, entre os quais as especificidades dos sistemas nacionais de inovação e da própria infraestrutura de pesquisa. É possível afirmar que as grandes empresas tendem a utilizar mais a pesquisa pública do que as pequenas²⁴.

Para as empresas, um dos principais benefícios oriundos da cooperação entre universidade e empresa é a ampliação da capacidade de desenvolver tecnologia com menor investimento, em menor espaço de tempo e com poucos riscos. A relação universidade-empresa, em um Sistema de Inovação, fomenta transbordamentos de conhecimento provenientes da pesquisa e desenvolvimento (P&D), corporificando-se em novos produtos e/ou novos processos²⁰.

Enfim, para que as cooperações entre universidades, centros de pesquisa e indústrias ocorram de forma efetiva, vários pontos precisam ser destacados e analisados, que vão desde a definição do que seja uma cooperação de sucesso e dos critérios que possam ser usados para avaliar a eficiência de uma pesquisa em cooperação, até as causas mais comuns dos fracassos e frustrações, incluindo, principalmente, como se dá o processo de aprendizagem nas empresas.

3 | METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada foi a qualitativa e o tipo de pesquisa foi de cunho descritivo²⁵. Como o enfoque prevalente desta pesquisa está pautado no entendimento de um fenômeno específico (cooperação técnica universidade/ empresa no setor metalmeccânico) os preceitos que indicaram o perfil dos agentes âncoras da pesquisa tomaram por base o método de seleção dos sujeitos por julgamento (intencional). No Quadro 1 abaixo encontram-se elencados os participantes selecionados para o estudo:

Âmbito	Instituição	Sujeito da Pesquisa
Setor Produtivo	Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC)	Presidente do Conselho Temático da FIEC: COINTEC- Conselho de Inovação e tecnologia e presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico no Estado do Ceará (SIMEC)
Academia setor público	Universidade Federal do Ceará (UFC)	Diretor do Centro de Tecnologia
Academia setor privado	Universidade de Fortaleza (UNIFOR)	Diretor no Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
Ancora de inovação	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Gerente do Centro de Tecnologia e Inovação do SENAI/CE

Quadro 1 - Participantes da Pesquisa

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado de caráter subjetivo²⁶. As entrevistas ocorreram em dois momentos: entre os meses de outubro e dezembro de 2016 com os dois primeiros entrevistados; e entre março e junho de 2017 com o terceiro e quarto entrevistados.

No que concerne ao tratamento e análise de dados optou-se pela análise de conteúdo²⁷. Dentre as técnicas desenvolvidas para a seleção das unidades de análise foi definida para este estudo a análise temática. No que tange aos objetivos do estudo, bem como as teorias explicativas adotadas, estes emergiram totalmente do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa, de uma análise minudente frequente ao material pesquisado, além de não perder de vista o atendimento aos objetivos da pesquisa²⁸, conforme exposto no Quadro 2.

Enfoque setor produtivo COINTEC/ SIMEC	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia utilizada para o trabalho com o Masterplan para o setor metalmeccânico; • Ações desenvolvidas para ampliar a integração entre Academia e Indústria no setor metalmeccânico; • Relevância e os impactos das missões internacionais e do ecossistema do Estado do Ceará: experiência de Portugal e Israel; • Atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai como provedor de soluções para a indústria acerca da metodologia utilizada para o trabalho com o Masterplan para o setor metalmeccânico; • Renovação dos parques industriais considerando o perfil da nossa indústria metalmeccânico para o atendimento à indústria 4.0;
---	--

<p>O contexto da Universidade Pública e o perfil de formação do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para os trabalhos acadêmicos voltados às necessidades da indústria e para o setor metalmeccânico; • Linhas de pesquisas para mestrados e doutorados na Universidade Federal do Ceará - UFC com os desafios tecnológicos do setor; • Estudo de demanda por solução tecnológica por parte da indústria para academia; • Intercâmbios entre a indústria e academia; • Gestão do conhecimento: ferramentas utilizadas para UFC no mapeamento dos ativos intangíveis; • Setor ou órgão específico na universidade que trata diretamente de patentes; • A relação do SENAI com a academia. Fóruns, ecossistema, conselhos; e • Instituto Senai metalmeccânico, interfaces com os projetos da universidade
<p>A contribuição acadêmica no âmbito da iniciativa privada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As soluções identificadas ou desenvolvidas pela Universidade de Fortaleza voltada às necessidades da indústria; • A pesquisa ou bússola orientativa para demandar soluções para indústria; • Iniciativas para atendimentos específicos ao setor metalmeccânico; • Os intercâmbios institucionais, os principais termos de cooperação técnica firmada entre academia e empresa para o setor metalmeccânico; • Gestão do conhecimento, e a ferramenta para mapeamento dos ativos intangíveis utilizada pela UNIFOR; • A relação da UNIFOR com o SENAI, os meios pelo qual se relacionam: Fóruns, Conselhos Temáticos ou algum tipo de ecossistema; • Relação da UNIFOR com o Instituto SENAI Eletrometalmeccânico e a possibilidade cooperação técnica.

Quadro 2 - Unidades de análise

4 | RESULTADOS E ANÁLISES

A apresentação desta seção está dividida sob três eixos, obedecendo a uma sequência lógica e delineada das contribuições dos agentes investigados.

4.1 Enfoque setor produtivo: COINTEC/ SIMEC

Na concepção do presidente do COINTEC e do SIMEC, para falar da metodologia utilizada no trabalho desenvolvido pela *Masterplan*, é importante que antes sejam citadas as rotas estratégicas do setor metalmeccânico, que fazem parte do programa para o desenvolvimento da indústria, que pertence à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). As rotas pensam os setores, destacando o setor metalmeccânico, em uma linha do tempo de 10 anos. Por meio dessa, foram levantadas visões de como o setor quer se ver em 2025 e quais fatores críticos precisam ser alcançados. Para isso, existem ações de curto, médio e longo prazo, necessárias para que o planejamento de futuro se concretize. Segundo o presidente do SIMEC, para que os objetivos sejam alcançados, é imprescindível a interação e integração entre governo, academia, instituições de fomento e setor produtivo. Nesse sentido, para que essas ações saiam do papel e se tornem realidade, existe uma ferramenta de inteligência competitiva, que é o *Masterplan*.

O *Masterplan* prioriza essas ações, ou seja, aprofunda as ações que foram priorizadas, começa a fazer o desenvolvimento junto com as instituições e a partir daí a gente continua com o monitoramento [...]. A ferramenta *Masterplan* vem exatamente pra consolidar todas aquelas ações que foram demandadas das rotas estratégicas do setor metalmeccânico na realização das visões de futuro. (Presidente do SIMEC).

Diante disso, além de um parque de pesquisa amplo e moderno, o bom desempenho do sistema de inovação requer um elevado grau de interação entre esse parque de pesquisa e o setor produtivo. Não obstante, para o presidente a partir de todo trabalho e estudo, seis projetos foram desenvolvidos em várias áreas do setor metalmeccânico, trabalhados em conjunto com as instituições parceiras⁷. A importância dessa parceria é fundamentada na detenção do conhecimento pela universidade, do mercado pelo setor produtivo, que transforma as ideias da academia em negócio, do apoio do governo, por meio de editais de inovação, ou seja, de todos os meios que de alguma forma contribuem para o ecossistema de inovação.

De acordo com o presidente Sampaio Filho, observa-se que as visitas das empresas aos laboratórios das universidades, bem como o contrário, é uma das ações que tem efeito imediato e eficaz, e que favorece a interação e a integração entre os agentes parceiros:

Ocorre que a empresa começa a enxergar o trabalho que a universidade faz, muitas vezes existem projetos que podem ser aproveitados na indústria e tem muitos projetos que estão sendo desenvolvidos nas universidades que por falta de um diálogo e uma conversa, esse projeto também pode vir para a indústria e gerar negócio. Por outro lado, os pesquisadores saem de seu ambiente universitário e vêm para dentro da indústria e começa a enxergar o mercado real, como a indústria trabalha e nessas visitas, nesses momentos, já tivemos algumas interações como alunos desenvolverem seus TCCs dentro das empresas naquela problemática que a empresa apresentou.

Aproximação de universidades e empresas pode trazer benefícios para ambas as partes. As principais vantagens para as universidades seriam a atualização continuada de seu corpo docente, a experimentação e colocação em prática dos conhecimentos gerados e a possibilidade de introduzir mais diretamente seus alunos no setor produtivo. As empresas, por seu turno, teriam acesso ao desenvolvimento tecnológico, suporte em seus projetos de inovação e formação, treinamento e reciclagem de seu pessoal.

As missões internacionais são papel fundamental na prospecção de inovação, considerando a interação com novas realidades e tecnologias. Buscar práticas que possibilitem retorno imediato, que gerem mercado é ação primordial para o desenvolvimento. De acordo com o presidente da SIMEC, duas culturas foram primordiais para perceber que a prática dessas ações já citadas propicia muitos benefícios e que mais uma vez é primordial a integração entre academia, indústria e governo:

Em Israel, não há nenhum projeto que não vá gerar mercado; a visão deles é que todos aqueles projetos são negócio. Em Portugal, eles têm esse dinamismo também; as empresas vão para dentro das universidades, as universidades vão para dentro das empresas também desenvolver todos esses trabalhos, então é um modelo que a gente vê que dá certo lá fora é o modelo de interação e integração e isso é o que nós estamos tentando implantar aqui no estado do Ceará, criando toda essa ambiência que foi criada aqui na Federação das indústrias. (Presidente).

O presidente reforça ainda que, por meio das missões, parcerias são firmadas, como as que ocorreram entre a Universidade de Ben-Gurion, o Instituto Federal do Estado do Ceará (IFCE) e a Federação das Indústrias; e com a Fundação de Ciência e Tecnologia de Portugal, solidificando retornos produtivos para a nova visão do ecossistema do estado do Ceará.

De acordo com o presidente do COINTEC, o SENAI apoia empresas no desenvolvimento de novos produtos e de tecnologias de processos produtivos, objetivando gerar novos negócios e aumentar sua eficiência. O entrevistado reafirma sua posição ao definir a instituição como peça fundamental e estratégica para as novas visões do ecossistema do estado do Ceará, bem como para as universidades e todas as demais instituições já citadas. Nesse sentido, considera o SENAI estratégico porque é parte do Sistema da Federação das Indústrias do Ceará, ou seja, está muito próximo, além de possuir equipamentos de tecnologia avançada na linha do setor metalmeccânico. De acordo com o entrevistado:

Como poderíamos trabalhar com o SENAI e desenvolver isso? Exatamente nessa linha de pensamento de criação, de *startup*, como bem foi mostrado aqui no Inova Ceará, todos os projetos que o Senai tem hoje, um berçário de projetos. Esses projetos são alinhados com o e a gente transformar o Instituto Senai de Inovação em Fablab, lá que seja o nosso laboratório e a nossa fábrica ao mesmo tempo, construir uns protótipos, fazer com que isso dê uma celeridade maior e se transforme em CNPJ, em nota fiscal, em recurso, que aí começa a virar economia, esse recurso volta de novo para inovação e aí continua o ciclo e isso vai gerando essa sinergia

e vamos transformando essas ideias em realidade.

Segundo Sampaio Filho, os parques tecnológicos do país, bem como do Ceará, estão passando por um processo de atualização e modernização, de requalificação e de reposicionamento no mercado. Ainda de acordo com o presidente, o mercado define como os processos serão desenvolvidos, então, dessa forma, todos os parques tecnológicos hoje estão se moldando à nova realidade do mercado e para a indústria 4.0. Diante disso, considerando essa realidade, à medida que os parques tecnológicos se adéquam, situações ficarão cada vez mais concretas, como a interação entre as áreas, conforme cita o entrevistado:

[...] trabalhar a mecatrônica com a robótica, ou seja, vários itens que podemos trabalhar para que a indústria 4.0 se concretize dentro da nossa realidade. Estamos ainda distantes; essa realidade embora iminente é ainda distante, mas não estamos com os braços cruzados. Todas as indústrias já têm no seu radar a indústria 4.0 e à medida que as mudanças vão acontecendo às empresas vão fazendo as suas adaptações.

4.2 O contexto da Universidade e o perfil de formação do entrevistado

Na entrevista com o professor Dr. Almir, foi sinalizado que os trabalhos acadêmicos estão cada vez mais voltados à pesquisa de soluções para as demandas da indústria. Estas pesquisas tem o foco nas necessidades de desenvolvimento de tecnologias que supram necessidades iminentes do setor industrial, isso requer do aluno o conhecimento empírico adquirido em pesquisas de campo, estágios e vivências em ambiente laboral dentro da indústria.

Para o professor, a universidade fomenta a educação no sentido teórico enquanto a indústria proporciona a prática. Essa dissonância é natural e produtiva, entrelaçadas geram um conjunto de experiências enriquecedoras ao aluno. Conforme cita o professor:

Esse diálogo com o setor produtivo, ele vem a cada ano diminuindo um gap natural. A indústria tem um olhar para ontem e a universidade tem um olhar para amanhã. E não é errado, na minha cabeça não é errado isso, a universidade tem a função de educar. E para trabalhar, independentemente do tipo de prestação de serviço que a universidade pode proporcionar para a indústria, ela tem o produto principal que é tá junto com o aluno nesse processo. (Professor Almir).

As necessidades estão mais próximas e isso influencia positivamente no crescimento da indústria e da universidade, abrindo um canal maior de diálogo de soluções, o que acarreta em maiores pesquisas e trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre as necessidades industriais. Percebe-se que a universidade atende de forma pontual, pois as demandas não são tão constantes. Segundo o Professor, faltam incentivos que fomentem a maior chegada de demandas que oportunizem maiores pesquisas que englobem um patamar complexo de soluções para indústria. Outro

ponto importante destacado pelo Professor foi o fato de que as demandas industriais não precisam esperar somente por investigações de Mestrado ou Doutorado. Pequenos problemas poderiam ser colocados em pauta ainda no nível de graduação em pesquisas de TCC.

Neste quesito, a transmissão do conhecimento gerado nas universidades para as empresas, pode ocorrer via publicações científicas, contratos de P&D ou cooperação técnica informal na realização de atividades de pesquisa. Segundo o professor, esse modelo é benéfico tanto para academia quanto para indústria, pois traz resultados satisfatórios e formam-se elos fortes de pesquisa que culminam num crescimento acadêmico e técnico profissionalizante.

Para o Diretor do Centro de Tecnologia da UFC as soluções tecnológicas que partem da indústria acontecem quando o aluno está inserido no meio industrial e leva este conhecimento empírico para dentro da universidade, desenvolvendo pesquisas, escrevendo os resultados e publicando nas plataformas de pesquisas como o CNPQ, FUNCAP, congressos entre outros. Alinhado ao pensamento indicado o diretor reforça ainda que, o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas neste nível tem sido possível quando as portas das indústrias estão abertas para receber os estudantes pesquisadores que irão desenvolver seus projetos com base na prática desenvolvida dentro da indústria. Dessa forma aufere que:

Nós temos casos pontuais, vamos colocar as grandes financiadoras, a Petrobras já foi motivo de vários TCCs, várias dissertações, várias teses. Com seus apoios, que chamam pesquisa, mas eu prefiro chamar de Extensão tecnológica, a minha visão extensionista. Na realidade é uma pesquisa porque na realidade o que sabemos fazer é o ensino e a investigação, mas quando essa investigação, essa pesquisa vem de uma demanda, ela não é uma pesquisa pura, ela é uma pesquisa extensionista.

Para o professor, “Nós temos de forma pontual, o que nós estamos vislumbrando com a CSP (Companhia Siderúrgica do Pecém) é algo mais institucional e é o modelo que eu imagino que a gente poderia ter”. Com essas parcerias sendo firmadas as demandas industriais e acadêmicas podem ser sanadas e as resoluções tecnológicas seriam efetivamente mais dinâmicas.

Ainda em diálogo com o diretor, nos foi mostrado que existem alguns programas de interação entre universidade e indústria que fomentam o desenvolvimento de pesquisas e ganho práticos de rotinas industriais aos alunos. Esta prática proporciona aos estudantes pesquisadores um ganho em sua formação, pois prepara-os ao mundo do trabalho com embasamento teórico e experiência de rotina industrial. Explicita o professor:

A gente tem alguns programas, vou citar o centro de empreendedorismo, onde nós dialogamos com os alunos nessa visão empreendedora, nesse ecossistema de criação de *start up* de empresas, que eu acho que já dialoga muito próximo com a necessidade das indústrias. Nós temos também trabalhado fortemente, nosso

reitor vem estruturando uma comissão do parque tecnológico, onde a universidade seria a grande indutora no nosso Estado de um ambiente mais forte de pesquisa e desenvolvimento e inovação e certamente essas ações combinadas elas ganham musculatura.

O que se percebeu durante a entrevista foi que ainda precisam ser feitos investimentos dentro da universidade para o desenvolvimento desses projetos parceiros. O professor relata que seria interessante que as indústrias pudessem investir no capital humano existente na universidade, assim, o desenvolvimento de soluções às indústrias seriam mais eficazes porque estariam numa constante troca de conhecimentos e compartilhamento de soluções. Nas palavras do diretor do centro de tecnologia:

Se a gente tiver empresas dispostas a apostar nesse capital humano da universidade, trazer para cá laboratórios associados, estruturas de pesquisas e desenvolvimento que muitas vezes a indústria ela tá mais longe do capital humano, mas se uma indústria chega aqui no Campus do Pici, aqui nesse ambiente que se respira a pesquisa, que se respira a investigação, a inovação, ela traz pra cá um apêndice.

O grande desafio dos dirigentes é incentivar os empregados a coletar e disseminar por meio de uma rede de multiplicadores esses saberes, formando em escala estratégica um ambiente propício à inovação, considerando potenciais criativos aliados da tecnologia que vão desde as parcerias com institutos de pesquisa, universidades e laboratórios, passando por consórcios de empresas concorrentes e até clientes.

Para o professor, com os devidos investimentos, parcerias firmadas, as três partes sairiam em ganho com a educação e o crescimento industrial, o governo forneceria isenções, dando facilidades de fixação dessa base industrial no âmbito acadêmico, a indústria se aproximaria muito mais da universidade para resolução de problemas e a universidade apoiaria o capital humano o desenvolvimento das pesquisas e soluções de problemas para com a indústria.

Quando questionado sobre o conhecimento da universidade acerca do Instituto SENAI de tecnologia, o professor relata que tem conhecimento do SENAI, mas que a solução tem que partir do conhecimento das necessidades das duas instituições, pois algumas áreas são correlatas e é viável o processo de integração entre as duas instituições, pois muitos professores do SENAI são ex-alunos da universidade.

Em relação ao Instituto Senai metalmecânico, interfaces com os projetos da universidade, estão no desenvolvimento de um itinerário formativo entre as áreas, alinhando os conhecimentos que a universidade tem que possam ser desenvolvidos pelo SENAI e, da mesma forma, ser levada à universidade uma proposta que agregue conhecimento naquilo que ainda precisa ser desenvolvido academicamente que o SENAI tem oferecido a sociedade em seu perfil profissionalizante.

4.3 A contribuição da Universidade privada para o setor metalmeccânico

Na entrevista o professor Vasco nos informa que para solucionar necessidades da indústria no que tange ao seu desenvolvimento, existe um termômetro que é analisado por meio de parcerias firmadas entre a universidade e alguns órgãos. Estas parcerias sinalizam quais seriam as demandas de mercado e como seria este desenvolvimento. Na perspectiva de fazer direcionamentos acerca de verificar soluções para indústrias, o professor nos situa que tudo que é desenvolvido em tecnologia é para atendimento industrial do próprio grupo, pois existem várias indústrias vinculadas do próprio sistema e que os desenvolvimentos ficam internos. Nas palavras do diretor:

E com relação ao setor industrial, nosso enfoque é atender e propor soluções prioritariamente para as indústrias da nossa própria casa, no caso todas as que pertencem ao grupo Edson Queiroz, essa é uma frente que tratamos como muito zelo. (Professor Vasco).

Quando indagado acerca da especificidade de atendimento ao setor metalmeccânico, o professor expõe que dentro do próprio grupo Edson Queiroz, existe uma das maiores empresas do setor metalmeccânico no Ceará. Deste modo, a universidade já desenvolve projetos internos para atendimento às demandas industriais do grupo, isso inclui fomentar projetos específicos para esta área, o que fortalece o setor metalmeccânico no Ceará.

Dentro dessa mesma senda, considera ainda que mesmo com a estratégia interna de desenvolvimento, os resultados obtidos se propagam para as demais indústrias do Estado, o que aumenta o crescimento industrial, reposicionando o cenário tecnológico. O potencial de articulação entre produção científica e setor produtivo é mediado por uma série de fatores, dentre os quais as especificidades dos sistemas nacionais de inovação, infraestrutura de pesquisa e de resultados profícuos de algumas áreas do setor produtivo⁷.

Na perspectiva de expansão tecnológica da universidade em firmar convênios com setores industriais, o professor relata que a Universidade de Fortaleza tem um potencial criativo promissor no desencadeamento de soluções para a indústria.

Estamos em um diálogo ainda meio que inicial com a Companhia Siderúrgica do Pecém- CSP, mas acredita-se que com todo o potencial criativo da Universidade conseguimos avançar em futuras negociações. (Professor Vasco).

Destaca, ainda, que usar este potencial é sem dúvida um ganho ao setor industrial, ainda que de forma tímida, começa a negociar com a universidade um estreitamento de laços que renderiam bons frutos a ambas as áreas, tanto acadêmica, quanto industrial. Quando tratadas as questões vinculadas à gestão do conhecimento, o professor ressaltou de modo enfático que a universidade tem um aparato sólido no que diz respeito a essa questão e destacou ainda que os investimentos em pesquisa

são patenteados e os professores tem a segurança de uma plataforma que tem esse cadastro atualizado.

Segundo o professor Vasco, a universidade tem os perfis dos professores mapeados e o sistema utilizado faz o gerenciamento das informações.

Todos os ativos são patenteados por meio de órgãos com chancela para tal, e quanto ao perfil dos nossos provedores de solução, no caso os nossos professores pesquisadores da UNIFOR, possuem seus perfis mapeados e suas competências posicionadas na plataforma Stellas que é utilizada com uma ferramenta fundamental na gestão do conhecimento. (Professor Vasco).

No depoimento do professor, a Universidade ainda precisa fortalecer mais o processo de interação e adequação às demandas do setor industrial cearense.

A Unifor relaciona-se com o SENAI por meio de fóruns, agendas do conhecimento, conselhos, mas no meu entendimento poderíamos interagir mais para fortalecermos as iniciativas de complementariedade. Quanto à metodologia de ecossistemas penso que precisamos ser mais práticos e efetivos em relação à inovação em nosso Estado. Não é uma crítica ao ecossistema, mas penso que já teorizamos muito precisamos agora agir, pois a indústria 4.0 está aí e não podemos perder tempo. (Professor Vasco).

Notadamente, a academia desenvolve projetos e pesquisas que poderiam atender demandas industriais, porém ainda necessita estreitar laços, ultrapassar alguns limites que envolvem a melhoria do diálogo entre os agentes para que esta teoria se torne algo tangível e que corrobore para o desenvolvimento industrial cearense.

5 | CONCLUSÃO

Os *inputs* subscritos por meio dos dados avaliados consentiram a manifestação de alguns desafios, oportunidades contínuas de melhoria e diversas percepções acerca do conceito de intercâmbios institucionais entre academia, setor produtivo e o ancora da inovação SENAI, bem como, a inquieta busca por transcender esforços isolados de cooperação, em detrimento da emergente e compulsória necessidade de ações de complementariedade entre os agentes investigados.

No que concerne aos resultados sobre a natureza da inovação por meio de modelos que sistematizassem e mapeassem a articulação entre universidade/ empresa, pela análise observou-se que no cenário do Ceará, ainda há um longo caminho a percorrer, mesmo considerando que a academia exhibe várias iniciativas de produção tecnológica, mas que precisam ser melhor apreciadas pelos demais agentes, e não somente pela comunidade científica. Quanto ao estado atual de interação entre universidade/empresa, identificou-se reflexos positivos que foram prontamente apontados pelo agente examinado do setor produtivo, e também vários desafios e

oportunidades apresentados pela academia e pelo SENAI.

Sobre as ações positivas, conforme observou-se junto às iniciativas estratégicas da FIEC, por meio do SIMEC e do COINTEC, a experiência exitosa da missão à Israel que trouxe a *expertise* do ecossistema da inovação e teve como desdobramentos, a clara e evidente demonstração de atividades e publicações, que resultaram no mapeamento de rotas estratégicas setoriais, inclusive do setor metalmeccânico, da construção da bússola de inovação no estado do Ceará, com vistas a empreender e alavancar a competitividade e acompanhar as mudanças da nova revolução industrial, com a metodologia do *roading mapping*, para consolidar todo esse, a criação do *masterplan* do setor eletro metalmeccânico.

Na academia, vale destacar na rede pública a Universidade Federal do Ceará (UFC) com um arsenal de potenciais criativos que podem dentro da cadeia de valor agregar muito ao processo de cooperação técnica para transferência de conhecimento e tecnologia. Na iniciativa privada tem-se a Universidade de Fortaleza com seu Parque Tecnológico. Destarte as pesquisas desenvolvidas pelo Centro de Tecnologia da Unifor, tem um enfoque prevalente as necessidades internas do grupo Edson Queiroz e tem se mostrado como grandes provedores de solução tecnológica para eixo ocupacional analisado nesta pesquisa. Outro ponto de grande relevância é o crescente protagonismo da Universidade de Fortaleza nas pastas de inovação do governo municipal, estadual e federal onde ocupa assento constante e de grande relevância para os interesses e desenvolvimento da competitividade no estado do Ceará.

Sobre os desafios, os quatro agentes entram em concórdia, quando percebem que há um longo desafio de comunicação a ser vencido, uma vez que em meio a várias iniciativas isoladas, existe um *gap* a ser superado, considerando que o maior objetivo dos intercâmbios institucionais seria o fortalecimento dos esforços conjugados de complementariedade de todos os agentes provedores de inovação.

Destarte, os resultados da pesquisa oportunizaram um aprofundamento na realidade de cada agente o que possibilitou concluir que apesar de existirem alguns hiatos com relação aos intercâmbios institucionais - cabendo destacar as questões estruturais e conjunturais acerca do desenvolvimento tecnológico no Ceará - há uma cultura empresarial sob o prisma da inovação. Entretanto, detectou-se uma premente inquietude de ultrapassar limites de ambos os agentes investigados e que o desejo de alavancar os índices de competitividade para o setor metalmeccânico, considerando inserção regional do Nordeste, se põe em uma condição de processo de desenvolvimento e busca contínua, para consolidar a cooperação universidade-empresa.

A contribuição que este estudo trás para a aprendizagem organizacional de ambos os agentes, só enaltece a necessidade de fortalecimento cada vez mais premente dos intercâmbios institucionais com vistas às cooperações técnicas. Para estudos futuros sugere-se um aprofundamento em busca de resultados ainda mais profícuos na interação entre os agentes, sobretudo, no que tange a difusão e ao desenvolvimento

científico e tecnológico do setor metalmeccânico.

REFERÊNCIAS

PEREIRA, M. F. et al. Transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para o segmento empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v.6, n.3, p.128-144. 2009.

MEDEIROS, J. A., STAL, E., SOUZA NETO, A. A difícil relação pesquisa-produção: experiência brasileira dos núcleos de inovação tecnológica (1981-1987). In: SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE GESTION TECNOLOGICA, 2., 1987, Ciudad del México. **Anais...** Ciudad del México: [s.n.], 1987.

CLOSS, L. FERREIRA, G. Transferência de Tecnologia Universidade-Empresa: uma revisão das publicações científicas brasileiras no período 2005-2009. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 419-432, 2012.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de Cooperação Universidade- Empresa para a Inovação Tecnológica em um Parque Tecnológico: Evidências Empíricas e Proposição de um Modelo Conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.1, p.81-105, 2012.

PUFFAL, D. et al. Interação Universidade-Empresa: uma análise de empresas da indústria de software no Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, v.5, n.2, 2012.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O Processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 4, p.58-71, 2002.

DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R.; ALVES, P. F. **Relações Universidade-Empresa no Brasil: o papel da infraestrutura pública de pesquisa**. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

PAVITT, Keith. Innovation process. In: FAGERBERG, J.; DAVID C. M.; NELSON R. R. (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

SCHUMPETER, J.A., 1934. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick, U.S.A and London, U.K.: Transaction Publishers, 2008.

DAVILA, T; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual review of sociology**, 1999.

FRIEDE, R.; SILVA, A. C. A importância da Lei de Inovação Tecnológica. **Revista CEJ**. Brasília. Ano XIV, n. 50, jul./set. 2010.

BORGES, M. C. A. Regulação da educação superior brasileira: a Lei da Inovação Tecnológica e da Parceria Público-Privada. **Educ. Pesqui.**v. 41, n. 4, p. 961-973, 2015.

TORKOMIAN, A. Panorama dos núcleos de inovação tecnológica no Brasil. In: M. SANTOS, P. TOLEDO, R. LOTUFO (Eds.), **Transferência de tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de núcleos de inovação tecnológica**. Campinas: Komedi, 2009.

JUNGMANN, D. M. **Proteção da criatividade e inovação: entendendo a propriedade intelectual: guia para jornalistas**. Brasília: IEL, 2010.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Edição Revista e Ampliada. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Inovação: estratégia de sete países**, série Cadernos da Indústria ABDI, v. XV, Brasília, DF: ABDI, 2010.

REIS, F. O. A. **O Ciclo de Vida do Produto e as Estratégias de Mercado na Gestão de Marcas – Sandálias havaianas – um estudo de caso**, 2007, 38 f. TCC (Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG: UFJF, 2007.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. **Rev. Bras. Econ.** v.66, n.1, jan./mar., Rio de Janeiro, 2012.

ZAWISLAK, Paulo A. A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**, Porto Alegre, v.6, n.1, p. 25-149, set. 1995.

DE NEGRI, F. Elementos para a análise da baixa inatividade brasileira e o papel das políticas públicas. **Revista USP**, n. 93, 2012.

SUTZ, J, The university-industry-government relations in Latin America. **Researchpolicy**, v. 29, n.2, p. 279-290, 2000.

COHEN, W. M.; NELSON, R.; WALSH, J.P. Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D. **Management Science**, v. 48, n. 1, p. 1-23, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MANZINI, E.J. **Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, Bauru SP, USC, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática** (pp. 97-118). São Paulo: FGV, 2005.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-176-3

