

RN

Revista de Negócios

Studies on emerging countries

Contents

Volume 25, Number 3, July, 2020

Articles

- O Gerenciamento das Interações entre Consumidores: Estudo em Escolas de Idiomas 6
Luiza Venzke Bortoli Foschiera, Marcos Cortez Campomar
- Gestão de Custos Alinhada à Tomada de Decisão: o Caso de uma Empresa Incubada de Base Tecnológica 22
Lucas Neckel Paim Braga, Fabiano Maury Raupp
- Conectados por Prazer: Redes Sociais Virtuais Móveis Versus Valores de Uso Convergentes..... 45
Emílio José Montero Arruda Filho, Juliana Cristina dos Santos Miranda
- The Contribution of Innovation to Startups for Market Creation 59
Eros Augusto Asturiano Martins
- Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia 74
Wilciney J. Villan, Ivan Lapuente Garrido, Sílvio Luís de Vasconcellos

PRESENTATION

Revista de Negócios is located in Blumenau, state of Santa Catarina, Brazil, in the campus of Universidade Regional de Blumenau—FURB, post-graduate programme in Business Administration. Revista de Negócios is published quarterly in January, April, July and October on the website furb.br/rn.

POSTMASTER: Universidade Regional de Blumenau-FURB, Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, Blumenau - SC, 89012-900. Department: PPGAD/FURB - D102.

MISSION

Revista de Negócios advances the knowledge and practice of management learning and education. It does it by publishing theoretical models and reviews, mainly quantitative research, critique, exchanges and retrospectives on any substantive topic that is conceived with studies on emerging countries. Revista de Negócios is an interdisciplinary journal that broadly defines its constituents to include different methodological perspectives and innovative approach on how to understand the role of organizations from emerging countries in a globalized market.

SCOPE AND FOCUS

Revista de Negócios aims to create an intellectual and academic platform, under the perspective of Strategic Management Organization, to promote studies on Emerging Countries. The Journal looks and reviews for contributions to the debate about researches on two specific topics: innovation and competitiveness and strategic organization in emerging countries. The topic of innovation and

competitiveness covers all studies and researches related to how organizations can sustain their competitiveness, particularly focusing on innovations, entrepreneurship and performance. The second topic covers studies and researches on strategic management of organizations, more specifically on how companies can or should act at strategic level looking mainly but not only to external context, supply chain, competitive strategies in international market, and marketing approach. The editorial policy is based on promoting articles with critical perspectives seeking for the understanding of the differences and similarities among emerging countries and in comparison with experiences and theories on strategic management in developed countries. It intends to promote specific contributions of how theoretical and empirical studies on emerging economies may contribute to the advance of theories related to innovations and competitiveness and strategic management of organizations. It is welcome scholars particularly working on such topics to submit theoretical essays, empirical studies, and case studies. The Revista de Negócios is open to different methodological perspectives and innovative approaches on how to understand the role of organizations from emerging countries.

TARGET AUDIENCE

The target audience of Revista de Negócios is the Brazilian international academic community in related fields of knowledge on business management.

EDITORIAL STRUCTURE

The Editor

Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

The Coeditor

Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.
pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
marianne@furb.br

EDITORIAL COMPOSAL BOARD

Executive Board

Editor
Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

Coeditor
Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.
pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
marianne@furb.br

Communication Editor
Cinara Gambirage, Msc.
Postgraduate Program of Accounting
and Business Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
rn@furb.br

English Language Editor
Prof. Marta Helena Caetano, MA.
FURB Language Center
Regional University of Blumenau -

FURB
mhelena@furb.br

System Suport
Marcos Rogério Cardoso,
University Library Prof. Martin
Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau -
FURB
mcardoso@furb.br

Academic Board

Luciana Lazzeretti, Prof, Dr.
Department of Management
University of Firenze
luciana.lazzeretti@unifi.it

Mohamed Amal, Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.
Strategic Management and
entrepreneurship department
Carlson School of management -
University of
Minnessotazahra004@umn.edu

Tales Andreassi, Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Getúlio Vargas Institution SP – FGV
tales.andreassi@fgv.br

Institutional Board

The Institutional Board is consisted by
the academic community of Regional
University of Blumenau - FURB.

Marcia Cristina Sardá Espindola, Prof,
Dra.
Rector of Regional University of
Blumenau - FURB
reitoria@furb.br

João Luiz Gurgel Calvet da Silveira
Vice - Rector of Regional University of
Blumenau - FURB
reitoria@furb.br

Oklinger Mantovaneli Junior, Prof. Dr.
Dean of Postgraduate Studies, Research
and Culture - PROPEX
Regional University of Blumenau -
FURB
propex@furb.br

Valter Augusto Krauss, Prof.
Director of Applied Social Sciences
Regional University of Blumenau -
FURB
ccsa@furb.br

Giancarlo Gomes, Prof., Dr.
Coordinator of the Postgraduate
Program of Business Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
giancarlog@furb.br

Ciel Antunes de Oliveira Filho, Prof,
Dr.
Head of Business Administration
Department
Regional University of Blumenau –
FURB
holiveira@furb.br

Darlan Jevaer Schmitt, Ms.
Director of University Library Prof.
Martin Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau -
FURB
furbbc@furb.br

Gelci Rostirolla, Ms.

Periodicals Support
Regional University of Blumenau -
FURB
gel@furb.br

David Colin Morton Bilsland, Prof.
Head of International Relations Office -
FURB
Regional University of Blumenau -
FURB
cri@furb.br

Márcia Regina Bronnemann, Prof.
Head of Marketing and Communication
- FURB
Regional University of Blumenau -
FURB
ccm@furb.br

Past Editors

2014 - 2016 Marianne Hoeltgebaum

2014 - 2015 Edson Roberto Scharf and
Marianne Hoeltgebaum

2012 - 2013 Edson Roberto Scharf

2010 - 2011 Leomar dos Santos

2008 - 2009 Denise del Prá Netto

2006 - 2007 Mohamed Amal

2004 - 2005 Gérson Tontini

2002 - 2003 Emerson Maccari, Valeria
Riscarolli, Luciano Rosa
and Paloma Zimmer

2000 - 2001 Emerson Maccari

1998 - 1999 Gérson Tontini, Denise Del
Prá Netto and Valeria
Riscarolli

1996 - 1997 Denise Del Prá Netto

O Gerenciamento das Interações entre Consumidores: Estudo em Escolas de Idiomas

Luiza Venzke Bortoli Foschiera¹, Marcos Cortez Campomar²

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - luizabortoli@gmail.com

² Universidade de São Paulo - campomar@usp.br

PALAVRAS-CHAVE

Interação entre consumidores, Serviço, Escolas de idiomas.

Received 09.04.2019

Reviewed 07.08.2020

Accepted 12.08.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



RESUMO

No ambiente de serviços, a interação entre consumidores interfere na percepção de qualidade e satisfação. A compatibilidade entre os consumidores é ainda mais relevante em serviços em que há duração da interação e proximidade das pessoas, como em cursos de idiomas. Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com profissionais que atuam em escolas de idiomas, na cidade de São Paulo. Foi constatada a relevância do gerenciamento da interação entre consumidores em cursos de idiomas. A diferença de idade dos alunos é um fator relevante para a prestação do serviço, pois molda outras características, como conhecimento, maturidade, interesses, disponibilidade de horários e motivação para a realização do curso. O gerenciamento da interação entre alunos em escolas de idiomas ocorre principalmente pela segmentação e papel dos professores em sala de aula. Em situações em que a escola carece de uma segmentação mais detalhada, há maior importância do professor. Nesses casos, treinamento do professor e acompanhamento pedagógico facilitam essa atividade. Quando o gerenciamento é falho, constatou-se o “jogo de cintura” e o “equilíbrio”, como meios para o professor dar conta das diferenças em sala de aula, o que é oposto ao papel proativo desejável para a prevenção de interações negativas. Sugere-se que as escolas realizem o gerenciamento das interações a fim de prestar um serviço de qualidade. Este estudo é original ao abordar a interação em escolas de idiomas na perspectiva

KEYWORDS

Consumer's interaction, Service, Language Schools.

ABSTRACT

In the service environment, consumer's interaction interferes on the perception of quality and satisfaction. Consumer's compatibility is more relevant in services with long time of interaction and proximity among people, such as language courses. This research aimed to analyze how interaction among consumers is managed in language schools. We carried out a qualitative research with interviews with professionals who work in language schools in the city of São Paulo. We confirmed the importance of managing interaction among consumers in language courses. Student's age difference is a relevant factor for the services provision, since it shapes other characteristics, such as knowledge, maturity, interests, availability of schedules and motivation to carry out the course. The management of students' interaction occurs mainly due to segmentation and teachers' role in the classroom. When there is a lack on segmentation, teachers' role are more important. In these cases, teacher training and pedagogical support facilitate this activity. When there is flawed management “flexibility” and “balance” were found as means for the teacher to account for differences in the classroom, which is opposite to the desirable proactive role for preventing negative interactions. We suggest that schools manage interactions in order to provide a quality service. This study is original in approaching interaction in language schools from a management perspective.

1 Introdução

As pessoas têm se relacionado cada vez mais no ambiente virtual, o que torna as interações sociais presenciais mais relevantes para o seu bem-estar. Os fatos de as famílias serem pequenas, que incorre em um menor número de irmãos, e da limitação de tempo dos consumidores, que os fazem procurar alternativas de compra sem sair de casa, retardam o desenvolvimento das habilidades sociais e aumentam a relevância das situações em que há interação entre as pessoas (Martin & Pranter, 1989; Hwang & Han, 2015).

As interações entre os consumidores contribuem para os comportamentos no ambiente de serviço, como o auxílio a um colega para facilitar a sua aprendizagem, conversas entre desconhecidos que esperam um atendimento e a existência de cordialidade ou não entre os turistas durante um passeio, e podem ter impacto considerável no seu resultado (Harris & Baron, 2004; Grove & Fisk, 1997). As características do encontro de serviços, como sua duração e a proximidade espacial, afetam o envolvimento psicológico dos participantes e o nível de esforço emocional requerido por parte do prestador de serviço (Price *et al.*, 1995). Ambientes em que há atmosfera e cultura de interação também incentivam os relacionamentos na prestação de serviço (Minkiewicz *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017), como em escolas (Zhang *et al.*, 2010; Martin & Pranter, 1989), em especial nas de idiomas, onde a possibilidade de interação entre consumidores heterogêneos pode influenciar o serviço prestado. Esses aspectos demonstram a relevância da pesquisa nesse setor, que é o foco do presente artigo.

Comportamentos dos consumidores que condizem com a situação são um importante fator para a avaliação da experiência de serviço (Hwang & Han, 2015; Hyun & Han, 2015). A percepção de incompatibilidade com outros consumidores pode afetar o serviço prestado (Raajpoot & Sharma, 2006). No ambiente de serviços, as opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (Martin, 1996; Thakor *et al.*, 2008; Hwang & Han, 2017).

Diante das necessidades heterogêneas dos consumidores, as organizações precisam gerenciar essas interações, prevenindo os encontros

negativos (Zhang *et al.*, 2010; Normann, 1993; Raajpoot & Sharma, 2006). A experiência de serviço depende de diversos fatores, sendo que alguns deles são gerenciáveis (Colm *et al.*, 2017). A falta desse gerenciamento pode acarretar em comportamentos inapropriados que geram efeito contagioso adicional (Schaeffers *et al.*, 2016). Mesmo quando a falha é atribuída a outro consumidor, as percepções negativas ainda ocorrem em relação à empresa (Baker & Kim, 2018), podendo contribuir para a insatisfação do consumidor, a desistência do relacionamento com o prestador de serviço e o boca a boca negativo.

Devido à possibilidade de interação entre consumidores de diferentes idades, à duração da interação e à proximidade gerada pela prestação, que são aspectos que impactam na qualidade percebida do serviço (Martin & Pranter, 1989), e a relevância do setor para a economia (ABF, 2018) este estudo analisa o gerenciamento das interações entre os consumidores em escolas de idiomas. Diante disso, o gap abordado por esta pesquisa refere-se a como as organizações gerenciam as interações entre consumidores. Dessa forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas?

O objetivo geral é analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de idiomas. Especificamente, analisa-se a interação entre alunos de diferentes idades e o gerenciamento diante dessa situação. No Brasil, as escolas de idiomas estão espalhadas por todo o território. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2018), no ranking das 25 empresas com maior número de unidades, quatro são escolas de idiomas. As próximas seções contemplam revisão teórica sobre o tema, procedimentos metodológicos do estudo, análise dos resultados e considerações finais.

2 Referencial Teórico

No ambiente de serviços, os consumidores influenciam, direta ou indiretamente, a satisfação ou insatisfação de outros consumidores. Eles sentem-se compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras (Raajpoot & Sharma, 2006). O comportamento de outros consumidores, considerando suas falas, aparências, condutas, aproximação física e estereótipos formados, influencia a experiência de consumo. Em qualquer

momento em que a satisfação é afetada, o sucesso da operação também pode sê-lo (Martin & Pranter, 1989). A interação entre os consumidores vai além das conversas diretas, incluindo também formas indiretas de influência, como observações e repercussões (Tombs & McColl-Kennedy, 2013). Humor, expectativas prévias da prestação de serviço e controle do resultado obtido são os três fatores mais importantes que influenciam na percepção de incompatibilidade (Raajpoot & Sharma, 2006; Tombs & McColl-Kennedy, 2013).

As relações entre os consumidores são mais críticas quando há proximidade física, há interação verbal, os objetivos para usar o serviço são diferentes, o grupo de consumidores é heterogêneo de alguma forma, o serviço tem como foco a interação entre os consumidores, os consumidores devem esperar pelo serviço ou dividem algum aspecto do serviço ou de seu ambiente (Martin & Pranter, 1989). Nessas situações, se o comportamento do cliente B é importante para o serviço experimentado pelo cliente A, deve, então, ser possível ter controle sobre o comportamento do cliente B (Normann, 1993).

As interações são impulsionadas em ambientes de prestação de serviço em que há atmosfera e cultura de interação (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017). Uma atmosfera positiva na prestação de serviço beneficia uma organização tanto pelas ações dos prestadores de serviço como pelas dos consumidores que interagem uns com os outros, por meio de comportamentos de apoio, que influenciam o julgamento do consumidor sobre a qualidade do serviço (Junk *et al.*, 2017).

A satisfação em relação ao comportamento de outros consumidores é um incidente decisivo para o desenvolvimento da relação entre os consumidores, enquanto que a insatisfação com o comportamento de outros clientes tem o efeito oposto (Martin, 1996). Encontros agradáveis entre os consumidores favorecem a experiência e aumentam a percepção de qualidade do serviço. Por outro lado, consumidores que se sentem desconfortáveis na presença de outras pessoas tendem a avaliar a experiência e o prestador do serviço negativamente (Martin & Pranter, 1989). As interações entre consumidores não são sempre positivas. Seus comportamentos inapropriados são problemáticos, pois afetam diretamente o serviço e geram efeito contagioso adicional (Schaeffers *et*

al. 2016). O comportamento abusivo de consumidores pode ser tanto em relação a outros consumidores como a empregados (Henkel *et al.*, 2017).

Em geral, há mais experiências positivas do que negativas associadas a contextos de interação entre consumidores. Isso demonstra uma oportunidade para os prestadores de serviço tirarem vantagem das interações de forma a aprimorar as experiências dos consumidores. As interações também podem gerar experiências negativas, o que implica que os prestadores de serviço não podem apenas ignorar os problemas dos consumidores, mas devem assumir um papel proativo para prevenir que ocorram interações negativas entre consumidores (Zhang *et al.*, 2010).

As interações entre prestadores de serviço e consumidores são complexas e centrais para a realização do serviço, portanto, conhecer o comportamento dos participantes contribui para a formação da percepção sobre o desempenho do serviço (Price *et al.*, 1995). As opiniões quanto ao comportamento de outros consumidores no ambiente de serviço diferenciam-se, principalmente, pela idade e gênero dos participantes (Martin, 1996). As atitudes de consumidores jovens em relação aos adultos mais velhos é relativamente mais negativa do que para outros jovens e adultos de meia-idade, no entanto, essa avaliação não é constante. Quando perguntados em questões abertas, os jovens, normalmente, expressaram atitudes estereotipadas e negativas sobre os mais velhos, porém ao utilizarem atributos específicos, as atitudes não são necessariamente negativas, podendo ser também positivas (Slotterback & Saarnio, 1996).

Os atributos estudados por Slotterback e Saarnio (1996) são analisados por Thakor *et al.* (2008) em ambientes de prestação de serviço. Os autores analisaram a avaliação de consumidores jovens (entre 20 e 35 anos) em relação ao serviço prestado dada a participação de outros clientes. No clube esportivo, atitudes em relação ao serviço com outros consumidores jovens foram mais favoráveis do que com os adultos de meia-idade e os mais velhos. No restaurante, as atitudes dos jovens na presença de outros jovens e de adultos de meia-idade foram iguais e superiores a situações em que os outros consumidores eram mais velhos. No seminário, as atitudes em relação ao serviço foram similares para todos os grupos de consumidores (Thakor *et al.*, 2008).

Outro estudo que aborda a relação entre os consumidores é o de Day e Stafford (1997), os quais examinaram a intenção de jovens se tornarem clientes de prestadoras de serviços que têm anúncios envolvendo adultos mais velhos. Devido a esse tipo de promoção, a intenção de jovens de utilizar os serviços é prejudicada, principalmente em situações em que a prestação do serviço é visível (como em restaurantes) e quando jovens esperam estar acompanhados de amigos da mesma idade.

Uma falha no serviço e seus efeitos negativos podem envolver múltiplos consumidores ao mesmo tempo (Albrecht, 2016). Albrecht (2016) indica que os consumidores vivenciam maior raiva, engajam-se em mais boca a boca negativo e intenções de reclamação após falhas de serviço em grupo do que individuais. Além disso, Dorsey *et al.* (2016) apontam que devido à sua potencialidade para afetar o serviço, gerentes deveriam entender o que contribui para a interação entre consumidores.

O impacto de clientes copresentes na experiência de serviço e, por consequente, na imagem desse prestador pode ser favorável ou não, dependendo da extensão em que o consumidor considera a organização ou seus colaboradores como responsáveis pelo ocorrido nas situações vivenciadas (Colm *et al.*, 2017). Embora os consumidores atribuam a responsabilidade por uma falha a outro consumidor, eles ainda formam percepções e comportamentos negativos em relação à empresa (Baker & Kim, 2018). Em muitos casos, a gerência não faz nada para se recuperar da falha, o que acentua percepções e comportamentos negativos (Baker & Kim, 2018). Albrecht (2016) recomenda a separação dos clientes quando se percebe que uma falha está por acontecer.

As interações entre consumidores nos ambientes de prestação de serviço devem ser gerenciadas (Zhang *et al.*, 2010). Com o desenvolvimento organizacional, é comum aumentar a diversidade dos grupos de consumidores, porém alguns não são compatíveis com outros (Martin, 1996). A empresa, por sua vez, tem a responsabilidade de realizar o gerenciamento compatível nos encontros de serviços. Esse gerenciamento é um processo para atrair consumidores homogêneos para o encontro de serviço a fim de administrar tanto o ambiente físico como a interação entre os clientes de forma

a maximizar a possibilidade de satisfação. À medida que as indústrias de serviços se tornam saturadas, os consumidores têm mais opções de empresas e podem intuitivamente dar preferência para aquelas com as quais se sentem mais compatíveis. Além disso, o gerenciamento compatível pode resultar em maior solidificação das relações entre os consumidores, desencorajando-os a migrarem para a concorrência (Martin & Pranter, 1989).

As organizações deveriam focar no desenvolvimento de ambientes de serviço que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores (Junk *et al.*, 2017), inclusive com desenhos de serviço que incluam a copresença dos clientes (Colm *et al.*, 2017). O desenvolvimento de abordagens e técnicas para gerenciar a interação entre os consumidores supera a crença de que essa interação não possa ser gerenciada (Nicholls, 2010).

Segmentação, treinamento dos funcionários, ensinamento aos consumidores e tecnologia são meios para o gerenciamento. A segmentação dos consumidores é tida como uma forma de prever interações negativas. O papel dos empregados em prever ou recuperar as interações, bem como promover interações positivas. Os consumidores também têm papel em seguir as ordens e lidar com as dificuldades de interação (Nicholls, 2010).

Quando os consumidores sentem-se desconfortáveis com outras pessoas, a avaliação da experiência proporcionada pelo prestador de serviço é negativa (Martin & Pranter, 1989). Por essa razão, conforme Normann (1993) e Zhang *et al.* (2010), as interações entre os consumidores devem ser gerenciadas. Portanto, esse papel do professor, na linha de frente, é fundamental para a qualidade do serviço. A hora da verdade não deveria ficar somente sob a responsabilidade do professor, mas ter o auxílio da gestão, principalmente quando a segmentação prévia dos alunos, de acordo com as diferentes idades, não é possível (Shostack, 1985). Os profissionais de linha de frente podem ser treinados para serem facilitadores das interações (McGrath & Otnes, 1995). Os profissionais devem usar habilidades interpessoais e realizar eventos especiais para promover a compatibilidade (Wu, 2007).

Wu (2007) sugere que ao adotar táticas para aumentar a compatibilidade dos consumidores, aumentará a probabilidade de as empresas manterem os consumidores atuais e atraírem

novos. As estratégias de gerenciamento da experiência do consumidor incluem o ambiente social (Verhoef *et al.*, 2009; Lemke *et al.*, 2011). Quando a conversa e outras formas de interação entre consumidores fazem parte da essência da prestação de serviço, como em eventos esportivos, conferências e viagens em grupo, o prestador de serviço organiza e gerencia essas interações (Harris & Baron, 2004). A cocriação do serviço, o desenvolvimento de mensagens publicitárias realísticas e a manipulação do humor, quando possível, são soluções plausíveis (Raajpoot & Sharma, 2006).

O impacto da interação entre consumidores na prestação de serviço depende do contexto (Zhang *et al.*, 2010) e pode ser verificado em situações como: companhias aéreas, parques públicos, restaurantes, hotéis, igrejas, conjuntos habitacionais, escolas, universidades, hospitais, bares, cinemas, teatros, galerias de arte, eventos esportivos como participantes e expectadores, clubes e diversas outras (Martin & Pranter, 1989). Serviços em que há alto envolvimento ou são de alto risco propiciam maior a interação (Parker & Ward, 2000).

A escola é um local em que o impacto da relação entre os consumidores pode ser visto em diversas situações (Martin & Pranter, 1989). De acordo com Lovelock (1983), a educação é um serviço de natureza intangível em que os beneficiários diretos são as pessoas. Com isso, a satisfação do consumidor é influenciada pelas interações com o pessoal do serviço, as instalações e possivelmente com as características de outros consumidores que estejam usando o mesmo serviço. As escolas têm que lidar com diversos públicos e criar altos níveis de satisfação para obterem sucesso (Kotler & Fox, 1985). O setor de escolas de idiomas é um ambiente de prestação de serviço em que há alto contato entre os consumidores, sendo a interação entre eles parte do processo de aprendizagem. Nesse contexto, é comum, também, haver alunos de diferentes idades em uma mesma turma.

Martin e Pranter (1989) identificaram sete características específicas, tradicionalmente, associadas com serviços intensivos em interação entre consumidores, as quais são: clientes estão fisicamente próximos; interação verbal entre clientes é provável; clientes estão envolvidos em atividades numerosas e variadas; o ambiente de serviço atrai um conjunto de clientes

heterogêneos; o serviço principal é compatibilidade; clientes devem ocasionalmente esperar pelo serviço; é esperado que os clientes compartilhem tempo, espaço ou utensílios do serviço uns com os outros. Essas características estão presentes, em maior ou menor grau, em escolas de idiomas, indicando forte interação entre consumidores. Essas escolas, geralmente, têm turmas com poucas pessoas e o contato entre o aluno e o professor, bem como o envolvimento dos alunos nas aulas é facilitado (Tinoco, 2006).

O serviço de ensino analisado concretiza-se por um encontro pessoal direto, em que há interação entre as pessoas (Bateson, 1985; Shostack, 1985). É comum haver diferenças de idade significativas entre os alunos de uma mesma turma em escolas de idiomas. A interação entre alunos que possuem diferentes motivações para aprender um idioma pode influenciar a satisfação com o curso (Lehtinen & Lehtinen, 1991). Os conhecimentos, os interesses e as capacidades distintas, que proveem das diferenças de idade, dificultam a interação em sala de aula, podendo comprometer o bom desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, a qualidade da prestação de serviço (Martin & Pranter, 1989).

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é de natureza qualitativa, em que há interesse nas perspectivas e conhecimentos dos participantes quanto ao tema em foco (Flick, 2004). Para analisar o gerenciamento das interações entre consumidores, busca-se descrever o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos entrevistados, caracterizando-se uma pesquisa descritiva.

Os participantes da pesquisa atuavam em escolas de idiomas, que atendiam a alunos de diferentes idades, na cidade de São Paulo (SP). Foram contatadas escolas de referência no ensino de idiomas, bem como escolas pertencentes às maiores redes de franquias de escolas de idiomas (ABF, 2018). As entrevistas foram realizadas com os profissionais das primeiras escolas que deram abertura para a participação na pesquisa.

Quando houver razão para acreditar que há diferentes pontos de vista sobre o assunto estudado, é aconselhável buscar informantes com diferentes visões e tipos de experiência. Isso contribuirá para que a pesquisa aborde os diversos fatores que influenciam o objeto de estudo (Selltiz

et al., 1974). Em escolas, o setor pedagógico assume papel de destaque, influenciando, diretamente nas decisões gerenciais, principalmente no serviço prestado em sala de aula. Portanto, é de extrema relevância o contato com coordenadores e supervisores pedagógicos, pois, além do conhecimento sobre a realização das atividades dentro de sala de aula, eles também participam da administração do negócio, tendo contribuição fundamental para o gerenciamento da interação entre os alunos. Já os profissionais de marketing e comercial demonstram uma visão mais geral sobre o mercado de escolas de idiomas, enquanto que os professores colaboram com suas experiências na linha de frente.

Em cada escola, solicitou-se a realização de entrevistas com profissionais do setor pedagógico, marketing/ comercial e professores (Quadro 1). O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A. Todos os profissionais do setor pedagógico entrevistados possuem experiência em sala de aula como professores. Foram entrevistados dois profissionais de marketing/ comercial, pois essa não é uma atividade realizada internamente por todas as escolas do ramo. As entrevistas foram realizadas com a presença do entrevistado e do pesquisador, nas dependências das próprias escolas, e tiveram duração média de 35 minutos. As visões de diferentes profissionais contribuíram para a obtenção de uma visão mais geral sobre o mesmo aspecto: a interação entre os consumidores em sala de aula.

Quadro 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Atuação
E1	Coordenador pedagógico e professor
E2	Professora
E3	Professora
E4	Professora
E5	Gerente de marketing
E6	Supervisora pedagógica e professora
E7	Coordenador comercial
E8	Coordenadora pedagógica e professora

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para possibilitar a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas. Foi realizada uma análise de conteúdo, em que é feita uma

decomposição do discurso e identificação de unidades de análise para categorização dos fenômenos (Bardin, 2011). A categorização dos textos foi construída a partir da relação entre teoria e dados coletados (Bauer, 2002).

4 Análise dos Resultados

A partir das entrevistas com os profissionais, apresentam-se os resultados do estudo. Os dados obtidos foram categorizados da seguinte forma: interação entre consumidores em escolas de idiomas e gerenciamento da interação, que foi dividido em segmentação e linha de frente.

4.1 Interações entre Consumidores em Escolas de Idiomas

De acordo com os entrevistados E2 e E6, há preferência de jovens e adultos em compartilhar o ambiente de sala de aula com outros colegas de idade semelhante, demonstrando que a compatibilidade interfere na satisfação (Raajpoot & Sharma, 2006) e a incompatibilidade com os colegas pode gerar uma experiência negativa (Zhang *et al.*, 2010).

A interação entre os alunos é afetada pelos seus interesses, o que decorre, normalmente, de suas idades. Embora a desistência do curso, normalmente, não está relacionada a fatores internos da escola, mas a questões financeiras e à falta de tempo disponível, os alunos sentem-se compatíveis com algumas pessoas e incompatíveis com outras (Martin & Pranter, 1989), pois “já ocorreu de alunos deixarem a rede por conta da mistura de alunos de diferentes faixas etárias em uma mesma turma (E7).

O sentimento de incompatibilidade é percebido no relato de E2: “Já teve uma menina que me disse: ah prof. será que não dá pra colocar só a gente de 16, todo mundo junto?” Isso é uma demonstração de que a opinião sobre outros consumidores depende da idade (Martin, 1996; Thakor *et al.*, 2008). Essa professora indica que apesar da aceitação de alunos com menos de 16 anos ser rigorosa, a participação de um aluno de 14 anos já gerou impactos negativos no desempenho do grupo. Isso ocorreu, pois o comportamento do aluno mais jovem era muito distinto dos demais, mostrando que comportamentos inapropriados podem ter efeitos adicionais (Schaeffers *et al.* 2016). A E6 enfatiza

essa ideia:

Os Teens [adolescentes] detestam estudar com gente mais velha. De um modo geral, a gente não tem, assim, um menino muito garoto que venha com essa idade, digamos assim, com 18 anos começar um curso. Aí ele começa no curso de adulto que também poderá ter outros de 30, 40, começando. Mas o que acontece? O Teens [adolescente], de um modo geral, também, está acostumado com provas, acostumado com estudos, geralmente ele faz sucesso em um curso de adultos. Então, ele não gosta porque o papo não é pra ele. Geralmente, os assuntos são de pessoas mais, sei lá, dos 25 em diante. Mas ele, de um modo geral, se insere no contexto de uma forma mais light no momento em que ele geralmente tem as melhores notas, aprende mais rápido, ajuda os colegas [...].

Na visão do adulto, a diferença de idade dentro de uma turma é vista como um problema devido aos comportamentos inapropriados, como descrito por Schaefer *et al.* (2016). Pesquisas realizadas na escola do E8 apontam que o fato de haver diferenças de idades dentro de uma turma não é o principal ponto de reclamação do aluno, mas existe. Alguns interessados no curso, principalmente adultos, colocam como condição para ingressar na escola não participar de turmas em que haja adolescentes. Isso é um demonstrativo de que a proximidade física e verbal, e, em alguns casos, objetivos diferentes podem impactar a satisfação com o curso (Martin & Pranter, 1989). E7 aborda essa questão:

[A variação de idade] é algo que dentro de sala de aula faz diferença pro adulto. Na verdade, o adulto enxerga isso como um problema, não o adolescente. O adolescente encara numa boa. O adulto não, o adulto já fica um pouco receoso. [...] Você precisa ter um jogo de cintura maior com o adolescente porque tudo vira brincadeira, tudo vira festa. E o adulto não procura muito isso. Principalmente, dentro de um curso. Ele quer aquela coisa ali, séria, dentro do que ele está procurando porque o foco dele é aprender o inglês. E o adolescente geralmente está aprendendo inglês de uma maneira despreziosa. Ele está aprendendo porque sabe que vai usar daqui uns anos, mas não é algo que vai fazer grande diferença na vida dele. Então, é algo que ele pode levar um pouco, ser mais maleável, não ser tão rígido com ele mesmo. E o adulto não, o adulto é rígido porque é ele que paga, ele sabe a

necessidade. Então, pra ele incomoda isso dentro da sala de aula. De repente ter um adolescente que tudo faz graça, tudo faz piada.

Conforme os relatos de E6 e E7, mesmo quando uma falha é atribuída a outro consumidor, as percepções e os comportamentos negativos incidem sobre a empresa (Baker & Kim, 2018). Nesses casos, os impactos são queixas, como exposto pelo E2 e, inclusive, desistência do curso, como dito pelo E7. Portanto, compreender que as diferenças de idade têm potencial para impactar a interação entre consumidores faz parte do gerenciamento do serviço (Dorsey *et al.*, 2016).

Em relação aos alunos de 60 anos, E1 ressalta que não há reclamação desses ao terem aula com os mais jovens. Além de serem poucos os alunos acima de 60 anos, eles fazem o curso, muitas vezes, em busca de relacionamentos e não apenas por questões acadêmicas. E1 indica " Eu falo sempre para os professores, uma pessoa de 80 anos, para que está estudando? É para compensar a solidão. Muitas vezes vem aqui para se relacionar com as pessoas", o que demonstra a relevância de se ter ambientes que proporcionam a interação, pois essa é uma característica das turmas de idiomas (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017).

Dessa forma, foi constatada a relevância do gerenciamento das interações entre consumidores, principalmente devido às diferenças de idades, o que influencia também nos distintos comportamentos e interesses dos alunos, impactando, assim, na forma como a prestação de serviço ocorre.

4.2 Gerenciamento das Interações

Diante da constatação do impacto da interação entre consumidores, em especial devido às diferenças de idade, na qualidade do serviço prestado, o estudo analisou como ocorre esse gerenciamento. Embora os consumidores atribuam a responsabilidade por uma falha a outro consumidor, eles ainda formam percepções e comportamentos negativos em relação à empresa (Baker & Kim, 2018; Colm *et al.*, 2017). Constatou-se que a segmentação e a preparação do pessoal de linha de frente, no caso, dos professores, são os principais meios para esse gerenciamento.

4.2.1 Segmentação

A segmentação por idade é uma ação para minimizar a mistura de alunos de idades muito variadas em uma mesma sala de aula, evitando interações negativas (Nicholls, 2010). No entanto, por se tratar de um curso de idiomas, a segmentação também deve abordar o nível de conhecimento do idioma estudado. E6 indica que quanto mais uniforme é a turma, melhor é o desenvolvimento do trabalho do professor e maior é o rendimento dos alunos, o que é positivo visto que a heterogeneidade contribui para relações mais críticas entre consumidores (Martin & Pranter, 1989)

Na escola do E6, os cursos são estruturados de modo que segmentos distintos não se misturem, principalmente tendo em vista o público infantil e jovem. Buscando evitar um conflito, além da separação dos alunos, é feita a adequação do material de acordo com os diferentes públicos (Albrecht, 2016), conforme exposto no depoimento de E6 a seguir:

A gente define muito claramente as faixas etárias. Isso faz com que os grupos sejam homogêneos. Geralmente, eles estão mais ou menos nos mesmos níveis ou muito próximos na escola. Eles têm os mesmos interesses. Falam sobre as mesmas coisas. Então isso também cria uma base pra você trabalhar, que você sabe que, por exemplo, com Teens [adolescentes] eu não vou falar quanto eles pagam de aluguel, não é? “Quanto que você paga de luz por mês? Os filhos dão muito trabalho?” Quer dizer, eu não posso usar um livro que tenha esses assuntos, mas eu tenho que usar um livro desses assuntos para adultos porque adultos também não vai falar só sobre esportes radicais ou, sei lá, ou não radicais.

E5 relata que a sua escola é referência em qualidade e desenvolve o curso para adultos com base em pesquisas. Essas análises auxiliam na formação de turmas com alunos que possuem interesses semelhantes, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores (Junk *et al.*, 2017). O depoimento de E5 é colocado a seguir:

[...] [O curso para adultos] foi redesenhado muito em função de pesquisas que a gente fez com RHs, com consultorias de idiomas, com alunos, ex-alunos, comparação dos nossos

produtos com os de concorrentes do mercado. Então, a gente faz um desenvolvimento de novos cursos com um combinado entre o que as pessoas podem, o que é mercadologicamente aceitável para o nosso cliente, mas tem que ter aquela fundamentação acadêmica, aquela parte pela qual a [escola] é conhecida. A [escola] é muito referência em qualidade.

Independentemente da proposta da escola, há uma natural divisão das faixas etárias devido às ocupações das pessoas, contribuindo para a segmentação. “Essa divisão acaba acontecendo automaticamente por causa dos horários. É muito difícil eu ter um adulto disponível das 14 às 17 pra estudar inglês. [...] E o pai geralmente do adolescente até 16, 17 anos, ele não quer que o filho venha estudar às 7 horas da noite porque já é perigoso” (E7).

E8 menciona que apesar de a coordenação pedagógica não poder garantir a homogeneidade quanto à idade dos alunos em uma turma, os horários em que as aulas ocorrem influenciam o seu público:

De fato a criança quando é mais adolescente ela é mais infantil, então, os assuntos são mais infantis. E aí, veio uma pessoa e falou: “ah eu acabo achando que atrapalha.” Já vi gente que [...] antes de vir fazer a matrícula põe como condição: “a condição é eu não ter uma turma que tenha muitos adolescentes porque eu não me dou bem.” Como condição. Daí eu falo: “O horário que você vai cursar é à noite. À noite a grande parte é o pessoal que trabalha à tarde, então, as chances de você pegar uma turma mais adulta é grande, mas tudo é [relativo].” [...] Os horários também definem muito. O horário da tarde é mais jovens, o horário da noite é mais adulto e assim por diante. Eu recebo mais esse tipo de atitude: “olha a condição minha é essa: estudar numa turma um pouco mais adulta.” Tem gente que não se importa. Já tive gente que falou: “ah eu não me importo” e acha que é bom. Eu acho que é muito variável.

E6 demonstra que diante de necessidades diferentes dos consumidores, há segmentação de mercado. Em sua escola, às vezes, há casos em que, por questões de outras atividades, o adolescente não pode realizar o curso de inglês nos horários disponíveis para sua idade. Perante situações como essa, é avaliada a possibilidade de o adolescente estudar na turma de adultos. Um aluno com 15 anos e meio ou 16 precisa de

autorização para estudar com adultos. Além disso, ele tem que estar consciente que vai estar em uma sala de adultos, em que o método, as propostas e os assuntos são diferentes do curso para adolescentes. Há alguns anos, as normas para adolescentes entrarem em turmas de adultos eram diferentes. O aluno com 16 anos só podia fazer o curso com adultos nos horários das 7h10min e às 18h30min, não sendo permitido o estudo às 20h10min, horário destinado a alunos com, no mínimo, 18 anos. No entanto, diante de solicitações dos pais para que os adolescentes tivessem a oportunidade de terminar seus estudos na escola, passou-se a aceitar alunos com 16 anos nas turmas de adultos a partir das 18h30min. Esse processo que requer avaliação e autorização para que um adolescente estude com adultos demonstra o gerenciamento da interação entre consumidores nos ambientes de prestação de serviço, conforme exposto por Zhang *et al.* (2010). Isso reflete nos níveis de satisfação encontrados na escola da E6, a qual é referência em qualidade.

Já na escola do E1 são oferecidos cursos regulares para adultos a partir de 16 anos. Além disso, há cursos especiais para crianças e adultos a partir de 65 anos. Essa escola já havia oferecido cursos específicos para crianças, no entanto, turmas não haviam sido formadas. A escolha da inserção de segmentação por meio dos cursos especiais é usada como um teste para conhecer melhor os novos segmentos. De acordo com os resultados dos cursos especiais, eles poderão passar a ser oferecidos regularmente. A realização de um curso específico para a terceira idade demonstra uma ação de gerenciamento compatível. Ao invés da escola manter os consumidores da terceira idade nos cursos regulares, ela propõe a formação de novas turmas específicas para esse público (Martin & Pranter, 1989; Zhang *et al.*, 2010).

As turmas com maior diversificação de idade estão nos cursos para adultos. Na escola do E6, as turmas de adultos têm uma grande variedade de idade, no entanto, a maioria está entre os 25 e os 35 anos, sendo que perfis fora dessa faixa etária costumam ser exceção. A maior mistura de idades também é constatada no grupo de adultos da escola da E8, em que há cursos para crianças, pré-adolescentes e adultos a partir de 13 alunos. A segmentação adotada pela escola é problemática, pois não considera as grandes diferenças de idade existentes no grupo dos

adultos, o que pode ser visto em seu relato:

A gente tem toda uma classificação por idade dos nossos alunos. Menores de 13 anos entram na categoria de curso infantil. Maiores de 13 anos já são categoria adulta de curso. É onde a gente acaba tendo as turmas mais heterogêneas exatamente porque tenho alunos de 13, que a gente já considera possíveis de ser de um curso adulto, como também não tem limite pra você aceitar um aluno, pode ter um aluno de 50, 60. [...] Aí você tem sim uma “mesclagem” maior de idade. Nos cursos infantis não, daí a gente dividi por idade pela questão pedagógica mesmo de aquisição da linguagem, no desenvolvimento de ensino deles, daí é tudo pensado para as faixas etárias.

Esse agrupamento de alunos maiores de 13 anos em uma mesma sala de aula demonstra uma dificuldade em formar turmas mais homogêneas. Em alguns casos, disponibilizam-se turmas mais adequadas à idade do aluno, mas ele não consegue frequentar o horário disponível. AE8 indica que “À noite é quase 90% adulto. Só que acontece de um pai não poder deixar o aluno à tarde, ou ele não puder vir à tarde, ou não ter uma turma na manhã e ter que vir à noite. Daí você tem, às vezes, uma turma com 10 adultos e 2 crianças, [quer dizer] 2 alunas de 13 ou 14 anos”. Dessa forma, a segmentação torna-se limitada. O profissional ainda relata: “A gente não consegue fazer uma divisão que nem a gente faz entre Kids [crianças], Teens [adolescentes] e adultos. A gente tem tentado, mas acaba tendo essa mistura toda” (E8).

A diferença de idade e os diferentes níveis de conhecimento do idioma dificultam a formação de turmas, pois é necessário ter um número mínimo de alunos por turma para tornar o curso viável. Segundo E1, a divisão por idade para as turmas regulares não é feita porque há um número mínimo de alunos necessários para formar a turma, o que seria dificultado com esse tipo de segmentação. Ao tratar os adultos como um grupo homogêneo, os recursos aplicados são iguais para todos os consumidores atendidos, conforme E1:

As escolas de idiomas não podem segmentar porque senão a gente não forma as turmas. E as nossas turmas têm que ter, para que sejam rentáveis economicamente, pelo menos 4 [alunos]. Com 3 eu não posso abrir uma turma porque senão não dá para pagar o professor.

Por isso estão todos juntos. É claro, a gente aqui não tem [alunos muito jovens]. [...] Já tivemos alunos de 12 anos porque os pais traziam porque queriam, mas não é recomendado. A gente pensa muito antes de incorporar esses alunos numa turma. [...] São crianças que tem viajado, que conhecem, que lêem, que têm tido uma boa formação. Neste caso, a gente excepcionalmente, por determinadas necessidades, porque os pais iam viajar e a gente não tinha turma para crianças, permitimos e foi um sucesso total. [...] Mas em geral não acontece. Os nossos jovens são já ou de segundo grau ou universitários.

E1 e E8 reconhecem os problemas gerados pela interação entre consumidores de diferentes idades, entretanto, há dificuldade em gerenciá-las. E8 coloca que questões financeiras implicam um número mínimo de alunos por turma, mas em situações de maior demanda, a segmentação torna-se viável: “No sábado eu até consegui. Sábado é muito lotado aqui. Consegui trazer bastante alunos que vieram do Teens [curso para adolescentes] porque, quando eles se formam no Teens, eles passam para o adulto num grupo só”.

As escolas planejam os horários das turmas de acordo com as necessidades de cada segmento, o que contribui para que alunos de diferentes idades não se matriculem na mesma turma. Na escola de E7 e E8, na ocasião da matrícula, o aluno ou seu responsável é informado sobre os perfis das turmas e indicado para a mais adequada de acordo com a sua faixa etária. Contudo, nem sempre há turmas com idades compatíveis, o que exige uma adaptação do aluno. Uma forma de amenizar as questões relativas à mistura de idades é focando nas expectativas prévias da prestação de serviço que, conforme Raajpoot e Sharma (2006), é um dos três fatores mais importantes que influenciam na percepção de incompatibilidade. E7 informa que já tiveram problemas decorrentes de turmas com alunos de idades diversificadas, portanto, atualmente, há gerenciamento das expectativas: “No ato da matrícula eu aviso esse cara: ‘olha, dentro dessa turma você tem um aluno de 18, um aluno de 16 e você de 40, é um problema pra você?’”, o que ressalta que os consumidores também precisam lidar com as dificuldades de interação (Nicholls, 2010).

4.2.2 Papel da linha de frente

Conforme E6, há profissionais da área acadêmica responsáveis por garantir a existência de professores com a qualificação necessária para atender os diferentes segmentos da escola. Há reconhecimento de que o professor é central para o negócio e, por isso, há um processo rígido de seleção, capacitação e progressão de carreira. O relato mostra que uma forma de impactar positivamente a qualidade do serviço prestado é por meio de investimento contínuo em treinamento dos profissionais que atuam na linha de frente do negócio (Nicholls, 2010). Além disso, demonstra o compromisso dos professores em promover uma atmosfera positiva na prestação de serviço (Junk *et al.*, 2017).

A E8 indica a existência de treinamentos periódicos: “Dentro desses treinamentos é passado como ter jogo de cintura quanto tem essa diferença de idade dentro de sala de aula. Então, isso é responsabilidade do professor também saber conduzir isso dentro da sala de aula para que o adulto não se sinta deslocado nem o adolescente”. Esse “jogo de cintura” está relacionado às habilidades interpessoais que os profissionais devem ter para promover a compatibilidade (Wu, 2007).

A fim de gerenciar as atividades realizadas dentro de sala de aula, E6 relata fazer reuniões periódicas com os professores, evitando que o encontro de serviço seja deixado ao acaso, demonstrando superação da crença de que a interação não possa ser gerenciada (Nicholls, 2010; Zhang *et al.*, 2010). Nessas ocasiões são discutidas as dificuldades ao trabalhar com grupos heterogêneos de alunos e como o professor deve agir perante a situação. Além disso, há observações de aulas realizadas pela própria coordenadora pedagógica, visando verificar como é feita a prestação de serviço, com o objetivo de treinar os professores para facilitar as interações (McGrath & Otnes, 1995).

E8 expõe que na sua escola a adaptação do material é realizada, visando a melhor forma de trabalhar com a heterogeneidade dos alunos:

Dos 13 pra cima eles [profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do método] já não consideram que exista tanta diferença assim, o que não é tão real porque eles [os alunos] são diferentes; os de 13 aos 20. Então, acaba ficando um trabalho, eu digo assim, o método vê só a diferença que pra ele é o mais óbvio: 9 e 10 aqui, 10 e 11 aqui e 13

pra cima já é adulto. Aqui vai ser por conta do meu trabalho, do professor, individualmente. [...] É uma coisa interna mesmo, de como a gente vai trabalhar com essa diferença. O método em si ele diferencia para abaixo de 13, mas pra cima já não. Então, é o que eu te disse. Tem alunos de 13 com alunos de 30 porque a gente já engloba no mesmo [...] grupo. Não distingue mais, aí é uma questão de aprendizado. Eles acham que a aquisição é a mesma. Isso é pensado lá, mas aqui impõe desse jeito para as franquias. Acaba sendo mais um trabalho interno, do que de fato da franquia.

A E3 destaca que “[...] nosso material é pensado pra adolescentes como para adultos. É um material pensado para todos. Não tem um público específico quanto à idade.” Portanto, cabe aos professores articularem as diferenças em sala de aula. Quanto ao desenvolvimento das atividades em salas de aulas com alunos jovens e adultos, E4 destaca que o professor deve ter uma série de estratégias para equilibrar essas diferenças: “Então, se você tem um grupo à tarde que tem três ou quatro pessoas mais velhas e o resto muito jovem, eles aprendem de maneira diferente, então o professor tem que ter uma série de estratégias pra equilibrar. Porque, claro, os ritmos de aprendizagem são diferentes”. E2 coloca a importância de o professor também ter autonomia para lidar com as diferenças na sala de aula, o que visa aumentar a compatibilidade dos alunos para mantê-los e atrair novos (Wu, 2007). E6 expõe que, em uma escola, o setor pedagógico deve auxiliar os professores a administrar as diferenças. Esse acompanhamento contínuo reflete a preocupação com a percepção do consumidor sobre a organização, contribuindo para a prestação de serviços com qualidade. E6 relata:

Não tem como, a turma com mais gente, mais heterogênea vai ser. Não é só por causa da idade. Mesmo se eu tivesse 20 pessoas de 20 anos ia ter diferença no interesse, histórico, enfim. Então, eles [professores] expressam muito isso. [...] Então, eu sempre faço eles pensarem em atividades em sala de aula que trabalham com as diferenças de todos eles [alunos] e o que podem pensar fora da sala de aula para tentar atingir a todos. Uma criança de 13 anos não se interessa pelos mesmos assuntos de [um aluno de] 30, 40, às vezes, 50 anos. Qual é a solução? Todo mundo você não vai conseguir atingir. Porém, você pode variar. Suas aulas não devem ser só para os de 50 nem só para os de 13, tem que ser

balanceado entre todas essas idades.

Na escola do E1, busca-se a adaptação do programa do curso às necessidades e às características de cada grupo, mostrando que adaptações podem ser feitas de acordo com os interesses dos alunos que compõem uma turma, tendo em consideração, inclusive, suas faixas etárias. A heterogeneidade inerente à prestação de serviço permite que sejam feitas adaptações de acordo com as necessidades de um grupo. Isso mostra que apesar dos materiais não fazerem distinções entre as faixas etárias dos adultos, o professor tem a possibilidade de conduzir o curso de forma a se adequar a cada grupo.

E3 ressalta a importância do papel do professor para tratar das diferenças em sala de aula:

Então se você tem um grupo à tarde que tem três ou quatro pessoas mais velhas e o resto muito jovem, eles aprendem de maneira diferente, então o professor tem que ter uma série de estratégias pra equilibrar. Porque, claro, os ritmos de aprendizagem são diferentes. E os ritmos de aprendizagem são diferentes também quanto à ocupação. É muito diferente um estudante universitário e um executivo. Sempre tem umas desunião nesse sentido, mas que a gente acaba equilibrando na sala de aula.

Tendo em vista que em um curso de idiomas a interação faz parte da própria prestação de serviço (Harris & Baron, 2004), os professores buscam gerenciar o ambiente social (Verhoef *et al.*, 2009; Lemke *et al.*, 2011) e, dessa forma, possibilitar uma prestação de serviço de qualidade. E6 relata a preocupação com a temática das discussões, o que ressalta o compromisso em criar uma atmosfera e cultura de interação que seja interessante aos alunos envolvidos (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017). As principais ações adotadas pelas escolas, com o seu suporte teórico, são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Ações adotadas para gerenciar interações entre consumidores.

Ação adotada	Suporte teórico
Segmentação por idade – crianças, juvenis, adultos e idosos – e nível de conhecimento.	Nicholls (2010); Martin & Pranter (1989)
Separação dos alunos e adequação do	Albrecht (2016)

material para evitar conflitos.	
Desenvolvimento de cursos com base em pesquisas que contribuem para o desenvolvimento de ambientes que permitam comportamentos de apoio entre os consumidores.	Junk <i>et al.</i> (2017)
Avaliação e autorização para um adolescente estudar com adultos apontando o gerenciamento da interação.	Zhang <i>et al.</i> (2010)
Curso específico para crianças e terceira idade.	Martin & Pranter (1989); Zhang <i>et al.</i> (2010)
Gerenciamento das expectativas no momento da matrícula para evitar problemas de interação entre alunos de diferentes idades.	Raajpoot & Sharma (2006); Nicholls (2010)
Investimento contínuo em treinamento dos profissionais que atuam na linha de frente.	Nicholls (2010)
Compromisso dos professores em promover uma atmosfera positiva na prestação de serviço.	Junk <i>et al.</i> (2017)
Desenvolvimento das habilidades interpessoais dos professores.	(Wu, 2007)
Reuniões periódicas da coordenação pedagógica com os professores, antecipando possíveis problemas de interação.	Nicholls (2010); Zhang <i>et al.</i> (2010)
Observações das aulas pela coordenação pedagógica para orientar o treinamento dos professores.	McGrath & Otnes (1995)
Autonomia do professor para lidar com as diferenças na sala de aula.	Wu (2007)
Gerenciamento do ambiente social por parte dos professores.	Verhoef <i>et al.</i> (2009); Lemke <i>et al.</i> (2011)
Preocupação com a seleção da temática das discussões para criar atmosfera e cultura de interação.	Minkiewics <i>et al.</i> (2014); Parker & Ward (2000); Junk <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Dessa forma, constata-se a possibilidade do gerenciamento das interações em escolas de idiomas (Nicholls, 2010). Destaca-se, principalmente a segmentação e o papel dos professores, que com o suporte da coordenação pedagógica, buscam contribuir para a prestação de serviço com qualidade.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a interação entre consumidores é gerenciada em escolas de cursos de idiomas. O estudo apontou que a qualidade do serviço ofertado em cursos de idiomas sofre impacto da interação entre os consumidores. Em cursos de idiomas, as interações entre os consumidores fazem parte da própria prestação de serviço, o que ressalta a relevância de se ter ambientes que proporcionam tal interação (Minkiewics *et al.*, 2014; Parker & Ward, 2000; Junk *et al.*, 2017).

Essa interação é inerente ao serviço prestado, entretanto, a heterogeneidade entre os alunos pode causar problemas. Este estudo detectou que a diferença de idade é um fator que molda outras características, como conhecimento, maturidade, interesses, disponibilidade de horários e motivação para a realização do curso. Portanto, compreender que as diferenças de idade têm potencial para impactar a interação entre consumidores faz parte do gerenciamento do serviço (Dorsey *et al.*, 2016), sendo uma característica importante para a formação de turmas em escolas de idiomas.

Constatou-se que devido ao próprio processo de crescimento do indivíduo, há maior atenção para a separação das crianças por faixas etárias. Já para os adolescentes e adultos, essa segmentação inclina-se a ser menos rígida, entretanto, a divergência nos interesses e motivações entre eles tende a causar transtornos para o desenvolvimento do serviço. Nas escolas em que há maior mistura de jovens e adultos em uma mesma turma, foram relatados problemas de interação, dificultando o desenvolvimento das atividades. Nesses casos, o papel do professor em sala de aula obtém destaque, pois é sua responsabilidade gerenciar a interação entre os alunos de forma a possibilitar maior qualidade na prestação do serviço.

A segmentação é uma forma de tornar os grupos de alunos mais homogêneos entre si, reduzindo a incompatibilidade, que é um causador de experiências negativas. Para que a segmentação seja viável há necessidade de um número mínimo de alunos por sala de aula, o que nem sempre é possível. Portanto, estar atendo ao desenvolvimento das atividades em sala de aula torna-se trivial para a qualidade do ensino. Em situações em que a escola carece de uma segmentação mais detalhada, há maior

importância do professor. Percebeu-se, em alguns casos, um treinamento e acompanhamento pedagógico para facilitar essa atividade. Em outros, relatou-se o “jogo de cintura” e o “equilíbrio”, como meios para o professor dar conta dessas diferenças, o que é oposto ao papel proativo desejável para a prevenção de interações negativas (Zhang *et al.*, 2010).

As escolas que melhor gerenciam a interação entre os consumidores, principalmente por meio da segmentação e treinamento dos professores, demonstram superar a crença de que essa é uma situação não gerenciável (Nicholls, 2010). Quando há maior dificuldade em fazer esse gerenciamento, a heterogeneidade em sala de aula, principalmente devido à diferença de idade, impacta na qualidade do serviço prestado.

As escolas de idiomas não possuem leis que estabelecem a relação idade/ ano do aluno, conforme as escolas regulares, o que aumenta a necessidade de um gerenciamento das incompatibilidades dos alunos. Esta pesquisa possibilitou a visualização do gerenciamento da interação entre alunos de diferentes idades de uma perspectiva dos profissionais que planejam os cursos – setor pedagógico e marketing – e dos que atuam em sala de aula – professores. Na ausência de uma segmentação mais detalhada, a responsabilidade do gerenciamento da interação entre os alunos passa a ser do professor que além de prestar o serviço de acordo com as exigências do curso precisa estar atendo para a realização do serviço com qualidade. Portanto, conforme as entrevistas, as escolas que prezam pela qualidade possuem um planejamento para segmentar as turmas adequadamente, sendo mais rígidas quanto à mistura de alunos.

Em suma, os resultados demonstram que o gerenciamento da interação entre alunos em escolas de idiomas ocorre principalmente pela segmentação e desempenho dos professores. Contudo, ainda há situações em que esse gerenciamento é falho, principalmente pela inviabilidade financeira de se formar turmas de acordo com horário e níveis de conhecimento dos alunos. Porém, na medida em que os entrevistados apontam maior empenho da escola com a qualidade do serviço prestado, mais intensos são os esforços gerenciais para possibilitar uma interação benéfica entre os alunos. Dessa forma, reflete-se sobre como é possível melhorar a interação entre os consumidores. Um caminho que

se destaca é pela segmentação, principalmente no que diz respeito às diferenças de idades. Entretanto, isso implica em maiores custos por parte da escola e, conseqüentemente, cursos de maiores valores para os consumidores. Outro caminho apresentado é pela qualificação dos professores, os quais, geralmente, pelas suas formações já são aptos a lidar com a heterogeneidade em sala de aula, mas podem, a todo o momento, participar de atividades de formação que aprofundam o assunto.

6 Implicações e Estudos Futuros

Ao visualizar a interação entre os alunos como parte do ensino de idiomas, as escolas deveriam prestar maior atenção ao encontro de serviços. A empresa tem a responsabilidade de fazer um gerenciamento compatível nos encontros de serviços, visando administrar a interação entre clientes para maximizar a satisfação. Com a maior competitividade, os consumidores têm mais alternativas e darão preferência para a empresa com a qual se sentirá mais compatível.

Este estudo colabora com a literatura ao providenciar maior compreensão da interação entre consumidores de diferentes idades, no ambiente de ensino, bem como o papel dos profissionais de linha de frente nesse contexto. Na medida em que o mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais qualificados e as pessoas envelhecem com melhor saúde, aumenta o interesse por cursos de idiomas, em diferentes idades, não apenas no período da educação básica. Com isso, há maior potencialidade para a heterogeneidade das turmas, dando destaque para a relevância do gerenciamento da interação entre consumidores.

Como contribuição gerencial, o estudo saliente o mérito do gerenciamento dos encontros de serviços. Planejamento, contratação, ambiente, comunicação, materiais didáticos são essenciais para o ensino. Entretanto, para obter qualidade é indispensável gerenciar a hora da verdade, em especial, em situações que a interação entre os consumidores tem forte potencial para interferir no serviço prestado. A segmentação pode facilitar essas interações, mas como essa nem sempre é possível, torna-se ainda mais relevante o papel do professor, o qual, além dos conhecimentos específicos de sua disciplina, deve ter apoio gerencial para conduzir suas atividades em sala de

aula.

Na medida em que as interações entre os consumidores interferem na qualidade do serviço, a administração deve gerenciá-la. Um desconforto causado em um aluno devido ao comportamento de outro pode não ser atribuído diretamente à organização. Entretanto, a partir do momento que isso atrapalha a satisfação do aluno, é a escola que será prejudicada por meio de reclamações, boca a boca negativo e, inclusive, desistência do curso. Em uma sociedade, em que cada vez mais se interage virtualmente, os encontros presenciais tornam-se oportunidades para o convívio e aumento do bem-estar das pessoas, o que também pode ser verificado em escolas de idiomas, principalmente quando essas interações são gerenciadas.

O presente estudo não se desenvolveu sem limitações. Do ponto de vista dos participantes, foi possível entrevistar apenas dois profissionais atuantes no ramo de marketing/ comercial. Isso se deve ao fato de as escolas não desenvolverem essas atividades internamente. Além disso, a visão de atividades de marketing está mais relacionada à promoção do negócio do que à sua contribuição para o desenvolvimento do serviço e relacionamento com os consumidores. Essas atividades acabam por ficar mais associadas ao setor pedagógico das escolas, que fizeram parte da pesquisa.

O estudo deixa espaço para novas pesquisas. Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a análise do gerenciamento das interações entre alunos em outros contextos, como em cursos que envolvem atividades de maior lazer e menos acadêmicas. Também é possível analisar o impacto do gerenciamento da interação na visão do aluno, buscando aprofundar a compreensão do assunto na perspectiva do consumidor.

7 Referências

Albrecht, K. (2016). Understanding the effects of the presence of others in the service environment: a literature review. *Journal of Business Market Management*, 9(1), 541-563.

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2018). *Perfil das 50 maiores franquias no Brasil: marcas associadas ABF*. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp->

[content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf](https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf)

Baker, M. A., & Kim, K. (2018). Other customer service failures: emotions, impacts, and attributions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1067-1085.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bateson, J. E. G. (1985). Perceived control and the service encounter. In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (Org.). *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.

Bauer, M. (2002). *Análise de Conteúdo Clássica*. In: Bauer, M., & Galskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.

Colm, L., Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2017). When service customers do not consume in isolation: a typology of customer copresence influence models (CCIMs). *Journal of Service Research*, 20(3), 223-239.

Day, E., & Stafford, M. R. (1997). Age-related cues in retail services advertising: their effects on younger consumers. *Journal of Retailing*, 73(2), 211-233.

Dorsey, J. D., Ashley, C., & Oliver, J. D. (2016). Triggers and outcomes of customer-to-customer aisle rage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 67-77.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Grove, S. J., & Fisk R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of “getting along”. *Journal of Retailing*, 73(1), 63-85.

Harris, K., & Baron, S. (2004). Consumer-to-consumer conversations in service settings. *Journal of Service Research*, 6(3), 287-303

- Henkel, A. P., Johannes B., Rafaeli, A., & Lemmink, J. (2017), The Social Dimension of Service Interactions: Observer Reactions to Customer Incivility. *Journal of Service Research*, 20(2), 120-134.
- Hwang, J., & Han, H. (2015). Understanding other customer perceptions in the private country club industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(8), 875-896.
- Hwang, J., & Han, H. (2017). Are other customer perceptions important at casino table games? Their impact on emotional responses and word-of-mouth by gender. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(4), 544-555.
- Hyun, S. S., & Han, H. (2015). Luxury cruise travelers: other customer perceptions. *Journal of Travel Research*, 54(1), 107-121.
- Jung, J.H., Yoo, J.J., & Arnold, T.J. (2017), Service climate as a moderator of the effects of customer-to-customer interactions on customer support and service quality. *Journal of Service Research*, 20(4), 426-440.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Martin, C. L. (1996). Consumer-to-consumer relationships: satisfaction with other consumer's public behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 30, 146-169.
- Martin, C. L., & Pranter, C. A. (1989). Compatibility management: customer-to-customer relationship. *The Journal of Services Marketing*, 3(3), 5-15.
- McGrath, M. A., & Otnes, C. (1995). Unacquainted influence: When strangers interact in the retail setting. *Journal of Business Research*, 32, 261-272.
- Minkiewicz, J., Evans, J., & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 30(12), 30-59.
- Nicholls, R. (2010). New Direction for Customer-to-Customer Interaction Research. *Journal of Services Marketing*, 24 (1), 87-97.
- Normann, R. (1993). *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Parker, C., & Ward, P. (2000). An analysis of role adoptions and scripts during customer-to-customer encounters. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 341-358.
- Price, L. L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Raajpoot, N. A., & Sharma, A. (2006). Perceptions of incompatibility in customer-to-customer interactions: examining individual level differences. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 324-332.
- Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit, S., & Ferraro, R. (2016). Contagious Effects of Customer Misbehavior in Access-Based Services. *Journal of Service Research*, 19(1), 3-21.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

- Shostack, L. G. (1985). Planning the service encounter. *In: Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C. F. (Org.). In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (Org.). The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses.* Lexington, MA: Lexington Books.
- Slotterback, C. S., & Saarnio, D. A. (1996). Attitudes toward older adults reported by young adults: variation based on attitudinal task and attribute categories. *Psychology and Aging, 11(4)*, 563-571.
- Thakor, M. V., Suri, R., & Saleh, K. (2008). Effects of service setting and other consumers' age on the service perceptions of young consumers. *Journal of Retailing, 84(2)*, 137-149.
- Tinoco, M. A. C. (2006). *Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços.* Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS.
- Tombs, A. G., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Third party customers infecting other customers for better or for worse. *Psychology and Marketing, 30(3)*, 277-292.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing, 85(1)*, 31-41.
- Wu, C. H.-J. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service: the service encounter prospective. *Tourism Management, 28*, 1518-1528.
- Zhang, J., Beatty, S. E., & Mothersbaugh, D. (2010). A CIT investigation of other customers' influence in services. *Journal of Services Marketing, 24(5)*, 389-399.

Apêndice A - Roteiro de entrevista

- Dados da organização:
 - Nome;
 - Missão;
 - Principais serviços;
 - Outras informações relevantes sobre a organização.
- Dados dos entrevistados:
 - Nome;
 - Cargo;
 - Formação;
 - Área e subordinação;
 - Atribuições exercidas;
 - Tempo de experiência na área.
- Questões específicas:
 - Como você obtém informações dos clientes?
 - Como são divididas as turmas?
 - Há separação por faixas etárias, por níveis de conhecimento da língua e/ou por interesses diferentes?
 - Há alunos de diferentes faixas etárias na mesma sala de aula?
 - Que clientes a empresa tenta atender?
 - A empresa tem algum diferencial em relação aos seus concorrentes?
 - Como a empresa é reconhecida no mercado?
 - Como são as estruturas das salas de aula?
 - Que ambientes são utilizados para a prestação do serviço?
 - Que materiais são utilizados?
 - Há estrutura de atendimento diferente para cada segmento?
 - Há um coordenador de curso para cada segmento?
 - Como é determinado o preço?
 - Como a empresa divulga seus serviços?
 - Há alguma atividade para a interação dos alunos fora da sala de aula?

Gestão de Custos Alinhada à Tomada de Decisão: o Caso de uma Empresa Incubada de Base Tecnológica

Lucas Neckel Paim Braga¹, Fabiano Maury Raupp²

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - lucasnbraga@hotmail.com

² Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - fabianoraupp@hotmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de custos, Tomada de decisão, Empresa incubada.

RESUMO

O objetivo do artigo consistiu em desenvolver um alinhamento da gestão de custos com o processo de tomada de decisões em uma empresa incubada de base tecnológica. Realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando as técnicas de coleta de dados entrevista e observação. Após a análise de conteúdo, procedeu-se com a descrição do ambiente interno e externo à organização e com o diagnóstico das práticas utilizadas referente à sua gestão de custos e tomada de decisões segundo categorias de análise definidas. A análise identificou as necessidades organizacionais da empresa, como a falta de apoio informacional à gestão através de informações confiáveis sobre seus gastos e de metodologias para práticas essenciais – entre elas a classificação dos gastos, o rateio dos custos indiretos e o método de custeio –, caracterizando o subaproveitamento de sua gestão de custos. Foi elaborada uma proposta prática de intervenção para o alinhamento entre sua gestão de custos e tomada de decisões, através de medidas como a classificação gerencial dos gastos, a redefinição dos centros de custos, o estabelecimento de critério para rateio dos custos indiretos, a implementação do método de custeio por absorção e o acompanhamento entre gastos previstos e realizados. A contribuição à empresa consiste na otimização de sua gestão de custos como ferramenta de apoio à tomada de decisão, visando melhorar o seu resultado através da eficiência produtiva, competitividade no mercado e margens de lucro mais expressivas. Como contribuição acadêmica, o trabalho contribuiu para a compreensão da relação ainda pouco explorada entre os temas gestão de custos e tomada de decisão em uma empresa incubada.

Received 02.10.2019

Reviewed 02.07.2020

Accepted 06.07.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



KEYWORDS

Cost management,
Decision making,
Company incubated.

ABSTRACT

The objective of the article was to develop an alignment of cost management with the decision-making process in a technology-based incubated company. A descriptive research was carried out, through a case study, with a qualitative approach, using the techniques of data collection, interview and observation. After the content analysis, we proceeded with the description of the internal and external environment of the organization and with the diagnosis of the practices used regarding its cost management and decision making according to defined analysis categories. The analysis identified the company's organizational needs, such as the lack of informational support for management through reliable information about its expenses and methodologies for essential practices - among them the classification of expenses, the apportionment of indirect costs and the costing method -, characterizing the underutilization of its cost management. A practical intervention proposal was drawn up to align your cost management and decision making, through measures such as the managerial classification of expenses, the redefinition of cost centers, the establishment of criteria for apportioning indirect costs, the implementation of absorption costing method and monitoring of planned and realized expenses. The contribution to the company consists of the optimization of its cost management as a tool to support decision making, aiming to improve its results through productive efficiency, market competitiveness and more expressive profit margins. As an academic contribution, the work contributed to the understanding of the still little explored relationship between the themes of cost management and decision making in an incubated company.

Revista de Negócios, v. 25, n. 3, p. 22-44, July, 2020.

1 Introduction

Favorecidas por suas características flexíveis e de rápida resposta a este fenômeno, tem crescido o número de pequenas empresas e também sua participação na economia nacional. Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2015), o número de micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil cresceu de 4,9 milhões em 2003 para 6,6 milhões em 2013, o que representa uma alta de 33,8% neste período de 10 anos. Como também apontado pelo Sebrae (2014), a participação das MPEs na economia brasileira evoluiu de 21% em 1985 para 23,2% em 2001 e 27% em 2011, reiterando este movimento de fortalecimento das pequenas empresas frente aos desafios do mercado. A relevância e representatividade das pequenas empresas vêm crescendo no cenário nacional e muitas delas têm obtido resultados expressivos. Inseridas neste cenário e motivadas pelas novas demandas do mercado estão as pequenas empresas de base tecnológica.

Um expressivo número de iniciativas tem resultado em diversas organizações com potencial de crescimento, apesar da disponibilidade escassa de recursos e a lacuna por métodos de gestão. Desta forma, mostra-se necessário o direcionamento de esforços aos seus processos gerenciais de forma estruturada na busca por eficiência da organização. Silva (1999) considera que a preocupação com os custos e sua determinação é um fator cada vez mais estratégico para as organizações, e atribui este fato a um ambiente de grande acirramento da concorrência e competitividade do mercado. Destaca Martins (2010) a importância da gestão de custos no processo de tomada de decisão, pois é a partir dos dados fornecidos que os administradores deverão basear suas decisões a respeito de quanto, quando e em que setor deverá ser investido, assim como a precificação dos produtos ou serviços produzidos pela organização. Os achados de Zanin, Magro e Mazzioni (2019, p. 15) “sugerem um grande número de empresas que não utilizam métodos de custeio, tornando-se fator de preocupação pela importância que a utilização desses métodos exerce na formação do preço de venda dos produtos e para controle dos custos nos processos decisórios”. De forma mais específica, segundo os autores, “aquelas empresas que se utilizam de métodos de custeio focalizam na absorção e variável, que são os menos complexos

para implementação e, portanto, apresentando um custo-benefício razoável. Conclui-se que métodos mais avançados de custeio não têm sido ferramentas utilizáveis no contexto das organizações estudadas”.

Foi constatado na organização estudada – uma empresa incubada de base tecnológica – um recente processo de reestruturação onde passou a haver uma maior preocupação com o controle de seus gastos, sendo iniciada a definição dos seus processos financeiros com o intento de desenvolver sua gestão de custos. Contudo, observou-se que apenas medidas iniciais foram executadas e ainda há diversas importantes práticas não aplicadas para a efetividade dos processos relacionados. Como reflexo, tem-se que a gestão de custos desempenhada na organização não viabiliza de forma eficaz o conhecimento, a disponibilização e interpretação das informações gerenciais relacionadas aos gastos do negócio como subsídios no suporte à tomada de decisões da empresa. Neste contexto, a situação-problema do presente estudo consiste na falta de alinhamento entre a gestão de custos e o processo de tomada de decisões na empresa incubada de base tecnológica estudada.

O objetivo do trabalho consistiu em desenvolver um alinhamento da gestão de custos com o processo de tomada de decisões em uma empresa incubada de base tecnológica. Efetuando-se uma busca sistemática em bases de dados internacionais da área de administração e ciências sociais aplicadas – *Ebsco*, *Web of Science* e *Scopus* –, foi possível constatar que o tema de análise da gestão de custos e a tomada de decisões em empresas incubadas ainda trata-se de uma área pouco explorada e que oferece muito a desenvolver, uma vez que não foi encontrado nenhum resultado para a busca dos termos combinados “*business incubator*” e “*cost management*”. Sendo assim, objetiva-se como contribuição acadêmica deste estudo, o aprofundamento da compreensão do assunto abordado de forma original.

Em termos práticos, há de salientar-se a relevância do estudo ao resultar em uma ferramenta de auxílio à gestão da organização estudada. As empresas incubadas possuem, de maneira geral, um elevado potencial e oportunidades a serem exploradas, embora enfrentem também as diversas dificuldades relatadas, sobretudo as relacionadas à escassez de recursos e falta de domínio em sua gestão empresarial. O trabalho almeja fornecer

uma proposta de ações válida através da gestão de custos adequada à realidade da empresa incubada estudada, possibilitando ganhos em eficiência e competitividade, ao melhor embasar o processo de tomada de decisões através de um conhecimento e controle gerencial consistente sobre a situação e ambiente em que a empresa se encontra. A obtenção de melhores resultados pela empresa por meio do alinhamento entre sua gestão de custos e tomada de decisões é esperado através da proposta de intervenção elaborada a partir do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de custos

No intuito de conceituar a gestão de custos, são levantados os conceitos dos termos “gestão”, “custo” e “contabilidade de custos”. O termo gestão é utilizado em diversas situações diferentes, contudo Chanlat (2006) observa que seu uso banalizado no cotidiano pessoal e até em meio acadêmico tem distorcido o entendimento do seu real significado. Através de uma investigação para a definição de um conceito pertinente, Slavov (2013) concluiu que a gestão é a atividade que busca por soluções não estruturadas para problemas complexos por meio de processo decisório orientado por diretrizes qualitativas e quantitativas.

A expressão custo também é utilizada sob maneiras distintas, visto que há diversos tipos de custos e que são classificados segundo concepções diferentes quanto às necessidades de informação (Noreen, Brewer, & Garrison, 2014). No sentido contábil, Martins (2010, p. 17) entende o custo como gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, relacionando os custos particularmente aos gastos incorridos em atividades produtivas. Em um sentido mais amplo, o termo “custo” é definido por Shim e Siegel (2009) como o sacrifício de recursos econômicos no intuito de alcançar um propósito.

Cooper (1997) argumenta que a contabilidade de custos e a gestão de custos são intimamente relacionadas, embora constituam campos independentes do conhecimento. A contabilidade de custos teve origem na contabilidade financeira, com o propósito de avaliação de estoques nas indústrias (Martins, 2010). Segundo Athar (2005), a contabilidade de custos possui como finalidades: fornecer

informações para a determinação dos fatores e custos de produção; determinar custos de diferentes naturezas incorridos pelos setores da empresa, pedidos não atendidos e inventários; possibilitar a redução de custos dos processos organizacionais; controlar operações e atividades; levantar subutilizações de recursos e mão de obra; e elaborar orçamentos. A prática da contabilidade de custos é essencial para a gestão de custos, desempenhando importante papel para a gestão do negócio ao prover informações sobre os custos para apoio ao controle e tomada de decisões na organização (Santos, Schmidt, & Pinheiro, 2006).

Oliveira e Perez Junior (2005) relatam que o processo de globalização da economia tem resultado em um ambiente dinâmico e de forte competição para empresas em todo mundo, exigindo que os gestores adotem posturas mais eficazes, abrangentes e competitivas. Para tanto, os negócios precisam ser geridos de maneira a buscar o aprimoramento contínuo das suas práticas gerenciais a fim de se manterem competitivas frente ao mercado e apresentarem bons resultados. A gestão de custos – seja em organizações voltadas à produção de bens ou serviços – constitui uma destas práticas gerenciais e demonstra sua vital importância para a saúde financeira do negócio sob diversos aspectos (Santos, Schmidt, & Pinheiro, 2006). Hilton, Maher e Selto (2006), descrevem a gestão de custos como uma filosofia, uma atitude e um conjunto de técnicas para criar mais valor a um custo menor. Stenzel e Stenzel (2003), por sua vez, definem a gestão de custos como a administração de recursos financeiros e humanos valiosos que resulta em benefícios para os componentes importantes de uma organização. Todavia, segundo Johnson e Kaplan (1987), muitos estudos sobre gestão de custos acabam por considerar com maior enfoque apenas a área de contabilidade de custos, de maneira a não explorar o devido potencial da gestão que envolve este conceito. O mesmo parece ocorrer nas organizações, uma vez que estas acabam por apenas mensurar seus custos, quando acreditam estar gerindo-os (Tichacek, 2005).

Em termos estratégicos, Martins (2010) conceitua a gestão de custos como a integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da organização de maneira geral. Esta integração mostra-se essencial para o atingimento de resultados satisfatórios e a sobrevivência da organização, uma vez que o mercado exige qualidade, eficiência e produtividade. A melhoria

nestes índices é possibilitada através de um processo mais estratégico de tomada de decisões, onde o gestor possui maior nível de conhecimento e informações mais apuradas sobre o negócio ao tomar as decisões (Nakagawa, 2000).

Ketelhöhn (2006) coloca que a análise dos gastos através da gestão estratégica de custos leva em conta um número maior de elementos como influenciadores do comportamento dos gastos do que a abordagem tradicional de custos. A gestão estratégica dos custos se alinha ao posicionamento adotado pela organização no seu planejamento estratégico, direcionando os esforços à execução deste planejamento nos processos organizacionais. Desta forma, a gestão estratégica de custos vai além das puras análises financeiras para gerar um resultado mais aplicado à posição da empresa, uma vez que compreende a relação entre suas diversas atividades, acrescentando uma visão qualitativa às informações gerenciadas. Por este motivo, Martins (2010) avalia a gestão estratégica de custos como mais abrangente, ao considerar toda a cadeia de valor em sua análise, desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos utilizados até o consumidor final.

Para Cutrim e Callado (2020, p. 29), “no caso da Contabilidade de Custos e da Contabilidade Gerencial, o gestor pode ter acesso a informações e relatórios elaborados especificamente para aquela empresa. O crescimento no número de empresas associado ao aumento na competitividade, gera a necessidade da informação contábil tempestiva, não só para atender as necessidades fiscais, mas principalmente capaz de fazer a diferença nas decisões tomadas pelos usuários”. Campos, Gonçalves e Brandão (2019, p. 12-13) entendem que “a análise de custos é uma ferramenta estratégica no processo decisório, sendo indispensável na execução de diversas tarefas gerenciais, tais como, formação de preço, otimização da produção, valoração de estoque, entre outros”.

2.2 Tomada de decisão

As decisões são inerentes à atividade humana e ocorrem naturalmente em diversas situações, das rotineiras às mais importantes. As decisões gerenciais impactam diretamente sobre o desempenho da organização, bem como suas implicações afetam seus *stakeholders*, como colaboradores, sócios, investidores, fornecedores,

clientes e até a sociedade. Pela sua capacidade em impactar o negócio e definir o desenvolvimento e até a sobrevivência das organizações, a tomada de decisões se mostra um fator primordial em todas as empresas. É através das tomadas de decisões e suas implicações que os gestores conduzem os negócios na direção dos interesses das organizações (Zamarioli, Benze, & Escrivão Filho, 2003).

A conceituação da tomada de decisões pelos autores contribui para a compreensão do tema e revela que a definição deste termo permanece inalterada ao longo das últimas décadas, mantendo sua essência e significado. Conforme Wadia (1966), o processo de tomada de decisão organizacional consiste em escolher, entre as opções de caminhos ou cursos de ação possíveis, o mais adequado para o alcance dos objetivos da empresa. Braga (1987) esclarece que a tomada de decisões é composta por procedimentos de definição de um problema, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações ou soluções, de forma em que o decisor opta por um curso de ação entre várias alternativas ao se defrontar com um problema. Miglioli (2006) conceitua a tomada de decisão como a escolha de uma ou mais opções, dentre diversas alternativas disponíveis, seguindo etapas previamente estabelecidas, a fim de atingir uma solução para um problema específico. Dacorso (2000) complementa que, quanto mais alternativas existentes, maior é a complexidade na tomada de decisões, afinal, ao comparar alternativas, o decisor observa quais das opções oferecem os resultados mais satisfatórios.

Conforme Freitas *et al.* (1997), as principais variáveis que interferem no processo de tomada de decisões nas empresas são os objetivos da organização, os critérios de racionalização e de eficácia, a disponibilidade das informações, raciocínio, valores, crenças e recursos. Estas variáveis funcionam como apoio ao tomador de decisão, sobretudo quando o conteúdo das informações possibilita a formulação de conhecimento sobre o assunto, contribuindo para a formação de recursos para a execução de decisões adequadas.

Desta maneira, evidencia-se a necessidade das organizações por conhecimentos apropriados sobre seu negócio de forma a reunirem um conjunto de informações para a redução de incertezas no processo decisório. Porter (1989) discorre que cada vez mais as informações se tornam vantagem competitiva para as empresas,

uma vez que sua posse e disponibilização influem diretamente sobre o processo decisório, posicionando estrategicamente a empresa a frente de seus concorrentes. Com isto, é possível inferir que a tomada de decisões organizacionais se caracterizam pela realização de escolhas entre as possíveis alternativas para uma determinada situação visando o alcance de um objetivo ou resultado. Contudo, o processo decisório pode ser otimizado através da redução do risco e incertezas por meio de um maior conhecimento ou subsídios de informações relevantes à decisão em questão, fornecendo vantagens ao decisor.

As decisões organizacionais são presentes nas atividades de qualquer gestor e em qualquer tipo de empresa, desde decisões simples e rotineiras a decisões cruciais para os resultados do negócio. Deste modo, apresentam variações quanto às suas características, contextos, natureza dos problemas a serem solucionados, interação entre indivíduos na decisão e outros aspectos. Portanto, são observados os diferentes tipos das decisões as quais os gestores precisam tomar no exercício de suas funções. Freitas e Kladis (1995) se baseiam no contexto de ocorrência das decisões para defini-las em três tipos, conforme os níveis estratégicos em que são tomadas: decisões estratégicas, as quais compreendem a definição de objetivos, políticas e critérios para o planejamento dos rumos da organização; decisões táticas, referentes à definição e execução de operações de controle sobre processos desenvolvidos na organização; e decisões operacionais, relacionadas ao desenvolvimento e à eficiência das atividades operacionais, de forma a otimizar os processos produtivos.

Pressupõe-se que as informações relacionadas aos custos podem cooperar com as decisões tomadas pelos gestores nos diferentes níveis estratégicos colocados por Freitas e Kladis (2015). Conforme Lizote et al. (2020, p. 1), “os efeitos de suas decisões serão percebidos tanto no presente quanto em longo prazo e ainda estarão resguardadas na escolha da alternativa que proporciona maior vantagem competitiva”. Visto que decisões estratégicas, táticas e operacionais sempre envolvem custos, “a gestão de custos é uma importante ferramenta para a tomada de decisões nas empresas” (Lizote et al., 2020, p. 1).

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada se define como descritiva quanto aos seus objetivos, uma vez que seus propósitos são viabilizados pela compreensão e análise da realidade da organização estudada. Quanto ao procedimento utilizado, a pesquisa faz uso da modalidade de estudo de caso para possibilitar a compreensão mais profunda sobre a organização e assim propor ações para o alinhamento entre sua gestão de custos e tomada de decisões. A empresa selecionada apresentou características favoráveis como objeto do estudo, primeiramente por ser uma típica empresa incubada de base tecnológica com uma solução efetiva advinda de uma pesquisa científica e com potencial comercial a ser explorado ao longo do processo de incubação. Ademais, a empresa já se apresenta em operação, com a fase de implementação e o desenvolvimento dos produtos e serviços concluída; encontrando-se na fase de crescimento, onde sua prioridade é oferecer o produto ao mercado e fortalecer sua atividade comercial para gerar resultados financeiros. A Alpha Rastreamento Industrial é uma pequena empresa de tecnologia incubada no Midi Tecnológico desde o final do ano de 2015 e que atua com soluções de rastreabilidade de insumos, máquinas e produtos em processo. Seu mercado-alvo consiste nas indústrias de manufatura, desenvolvendo sistemas inteligentes utilizando combinações de *hardwares* e *softwares* para solucionar os problemas logísticos e operacionais enfrentados pelos seus clientes, buscando assim a otimização de processos e resultados.

No que concerne à abordagem do estudo, tem-se o emprego da pesquisa qualitativa por melhor se adequar às características do conhecimento almejado, através da qual possibilitou-se a compreensão da realidade da organização e o estudo de suas particularidades e experiências individuais de forma orientada aos processos, levando-se em consideração a propriedade subjetiva dos dados observados. A pesquisa foi desenvolvida segundo as etapas relacionadas e descritas na Figura 1.

Figura 1. Etapas da pesquisa

Etapa da pesquisa	Descrição
Formulação do problema	Identificação da situação-problema que motivou o estudo
Definição da unidade-caso	Definição da organização como objeto de estudo

Coleta de dados	Coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação de processos
Avaliação e análise dos dados	Registro dos dados obtidos e interpretação através de análise de conteúdo
Análise da realidade	Análise através das categorias de análise definidas
Elaboração da proposta de intervenção	Desenvolvimento da proposta à organização

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A pesquisa iniciou com a etapa de formulação da situação-problema. “Problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução” (Marconi & Lakatos, 2002, p. 26). Para tanto, foi apontada a dificuldade das empresas incubadas com sua gestão e considerando a importância da gestão de custos para o processo de tomada de decisões, definiu-se como a situação-problema do estudo de caso a falta de alinhamento entre a gestão de custos e a tomada de decisão na empresa incubada de base tecnológica. A partir disso, foi definida como unidade-caso a organização selecionada para participação no estudo.

A terceira etapa consistiu na coleta de dados da pesquisa de campo, compostos por dados secundários e primários. A obtenção dos dados secundários foi feita através da técnica de pesquisa documental. “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fonte primárias” (Marconi & Lakatos, 2002, p. 62).

Na a coleta dos dados primários foi empregada a técnica de coleta de dados por entrevistas individuais semiestruturadas e também a observação de processos financeiros desempenhados pela organização. “A entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação” (Colauto & Beuren, 2004, p. 133). Já a observação, como técnica de coleta de dados, “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (Marconi & Lakatos, 2002, p. 88).

Foram realizadas quatro entrevistas – sendo três delas com o gerente administrativo/financeiro

e uma com o diretor presidente da organização – e uma observação a partir de processos realizados pelo gerente administrativo/financeiro e pela analista financeira. Cada entrevista teve seu roteiro elaborado relacionado a um segmento do desenvolvimento do trabalho e pôde contribuir para o entendimento do fenômeno estudado e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos geral e específicos.

A partir de então, sucedeu-se a etapa da avaliação e análise dos dados, caracterizada pelo registro dos dados coletados e sua análise. Os dados secundários coletados através da pesquisa documental na consulta dos registros internos da organização foram analisados sob a técnica de análise descritiva. Para os dados primários foi empregada a técnica análise de conteúdo, baseando-se na interpretação das respostas, pontos de vista e processos dos observados e entrevistados para a formulação de considerações sobre os resultados. Na análise de conteúdo “trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes” (Richardson, 1999, p. 224).

Para tanto, foram definidas cinco categorias de análise para os fatores analisados: sistemas e recursos informacionais utilizados; processos financeiros; controle dos gastos da organização; orçamento e política de precificação; e o processo de tomada de decisão. A análise por categoria “se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” (Richardson, 1999, p. 243).

Em seguida, desenvolveu-se o diagnóstico da organização, consistindo na quinta etapa da pesquisa. Com os resultados da análise de conteúdo da etapa anterior, foi possível descrever os aspectos da organização segundo cada categoria de análise utilizada para a melhor compreensão dos fatores analisados. Foi realizado o diagnóstico com base na situação-problema e nas constatações sobre os dados levantados, possibilitando a identificação das necessidades da organização no que diz respeito ao alinhamento de sua gestão de custos à tomada de decisões.

Por fim, na última etapa da pesquisa foi elaborada a proposta de intervenção à organização a partir dos apontamentos da base teórica levantada e da análise do contexto e da realidade social da organização. A proposta é composta por diversas

proposições em cada uma das cinco categorias de análise, tendo por finalidade solucionar os problemas e necessidades identificados na empresa.

4 Análise da Realidade Estudada

4.1 Análise dos sistemas e recursos informacionais utilizados

A Alpha Rastreamento utiliza diversos recursos informacionais, compostos por *softwares* de escritório, gerenciador de *e-mails*, gerenciador financeiro, sistema de gestão financeira e ferramenta de CRM – além dos *softwares* da área técnica. Estas ferramentas oferecem os recursos necessários para atender de forma mais eficiente as demandas dos processos desenvolvidos pela empresa, demonstrando alinhamento com seus objetivos. Sem considerar os recursos da área técnica, são utilizados predominantemente sistemas de menor complexidade e *softwares* comuns à maioria das empresas, com destaque à ferramenta de CRM e ao sistema de gestão *online* como os recursos mais completos. A baixa complexidade e facilidade de utilização são pontos positivos dos recursos utilizados, os quais se tornam mais acessíveis aos profissionais que os operam e fazem o registro das informações, incentivando uma maior presença destes recursos nas atividades desenvolvidas.

Apesar de ser um sistema simplificado de gestão, a plataforma de gestão *online* utilizada caracteriza-se como um sistema de informações que desempenha papel relevante para o funcionamento da organização, sobretudo para as áreas funcionais administrativa/financeira e comercial, as quais possuem constante interação com a plataforma durante a execução de suas atividades diárias. Observa-se que o sistema de gestão financeira foi implementado recentemente na organização e já apresenta resultados significativos no controle sobre seus gastos e informações financeiras, bem como na geração de subsídios para a tomada de decisão. A reestruturação dos processos financeiros iniciada recentemente foi facilitada com a implementação destes sistemas, os quais funcionaram como viabilizadores das melhorias almejadas. A partir disso, foi possível melhor alinhar as informações gerenciais e contábeis relacionadas aos custos da organização, e principalmente a elaboração de

relatórios de fácil acesso através do sistema. Estas melhorias foram essenciais para a empresa na atração dos investimentos obtidos e na participação em programas de aceleração recentes, posto que são importantes para a maior visibilidade da situação financeira da empresa e, desta forma, para a tomada de decisões estratégicas. Contudo, o uso da ferramenta na organização estudada corresponde ainda a apenas a uma parcela de seu potencial e pode propiciar ainda maiores resultados com recursos ainda não utilizados plenamente.

Uma questão constatada é que o sistema de gestão empresarial somente permite a atribuição dos gastos aos centros de custos no processo de cadastro de compromissos financeiros. Logo, este processo não oferece opção de alocação dos gastos diretamente aos produtos, o que faz com que o custeio adequado dos projetos somente seja viável através de planilhas eletrônicas. Sendo o custeio dos projetos da organização um processo essencial para sua gestão de custos e uma fonte de informações estratégicas à tomada de decisões, esta caracteriza uma desvantagem do sistema utilizado.

Analisando o processo de lançamento de entradas de caixa utilizado pela plataforma, constatou-se que todas as entradas de caixa são tratadas como receitas de vendas, gerando uma dificuldade em contabilizar adequadamente entradas como os aportes de capital dos sócios e receitas financeiras com aplicações e outros investimentos, uma vez que estas entradas de caixa também são lançadas como vendas para algum cliente cadastrado. Por este motivo, os sócios ou os bancos, por exemplo, também precisam ser cadastrados como clientes da empresa por serem origem de entradas de caixa. Esta situação faz com que no relatório de contas a receber constem todas as entradas de caixa citadas, tornando o resultado deste relatório distorcido em relação ao faturamento da empresa.

Evidenciou-se que a elaboração do orçamento e da proposta comercial aos clientes trata-se de um processo integrado, embora seja composto por diversas atividades e envolva três diferentes áreas funcionais da organização. Os principais recursos informacionais apresentados pela organização para este processo foram os dois modelos de planilhas eletrônicas: orçamento de custos e elaboração da proposta. Contudo, observou-se que a primeira também possui alguns elementos da elaboração da proposta e a segunda contém partes referentes ao orçamento,

confundindo-se os dados entre as mesmas. Portanto, por vezes a utilização das duas planilhas pode demandar retrabalho na alimentação das informações e gerar uma visualização menos clara e precisa do resultado final do orçamento e da proposta.

4.2 Análise dos processos financeiros da organização

A atuação do setor financeiro da organização tem passado por importantes mudanças em direção ao apoio dos objetivos organizacionais, processo que ficou mais evidente com a reestruturação do setor a partir do novo gerente financeiro e administrativo. Um fator importante propiciado foi a mudança na cultura organizacional implementada, onde passou-se a compreender melhor a característica estratégica da gestão de custos para a empresa. Com isso, foi possível estabelecer padrões e processos visando o registro e controle das informações para o conhecimento mais preciso sobre a situação financeira da organização.

Apesar do tamanho reduzido da equipe administrativa/financeira, composta somente pelo gerente e pela analista, estas mudanças já apresentaram notáveis resultados, mesmo que este ainda se trate apenas de um estágio inicial na definição de um processo financeiro eficiente e adequado às necessidades da empresa. A partir desta constatação, foram levantadas observações sobre processos passíveis de otimização.

No processo financeiro verificado, o diretor presidente avalia os compromissos financeiros uma vez por semana para a autorização dos pagamentos e acompanha algumas atividades operacionais financeiras. Com isso, o setor financeiro demonstra alto nível de dependência do diretor para suas atividades rotineiras, sobretudo na função contas a pagar. Apesar de se dedicar às atividades da Alpha Rastreamento em período integral, o diretor pode ter compromissos que dificultam esta dependência, como é comum o mesmo estar em viagem tratando dos interesses da empresa. O diretor também participa ativamente da gestão comercial da organização e se relaciona diretamente com todas as áreas funcionais, possuindo diversas atribuições. Posto que sua disponibilidade é um recurso valioso à organização, seu envolvimento com atividades operacionais acaba por reduzir seu potencial de se voltar às atividades estratégicas do negócio, as

quais sabidamente possuem potencial de impactar fortemente em seu desempenho frente ao mercado.

O sistema de gestão empresarial utilizado oferece a opção de cadastro e gerenciamento de clientes, cujos dados são transferidos para os pedidos de venda. Através da funcionalidade de emissão do pedido de vendas, o pedido pode ser aprovado pelo cliente por *e-mail* nos termos negociados e, na sequência, o sistema efetua automaticamente a baixa dos produtos do estoque e lançamento do recebimento previsto no fluxo de caixa. Esta funcionalidade ainda se integra à emissão de boletos e notas fiscais, otimizando todo o processo financeiro relacionado. Todavia, a organização ainda não utiliza todas as funcionalidades descritas para o processo, lançando apenas os valores de entrada das vendas, ao invés de seguir o processo completo disponibilizado pelo sistema. Desta maneira, as etapas seguintes são efetuadas de forma manual pela analista financeira.

4.3 Análise do controle dos gastos da organização

Sendo o conhecimento dos gastos um fator essencial ao controle da organização, analisou-se o conhecimento da Alpha Rastreamento sobre os seus gastos. Primeiramente, observa-se que a empresa mantém atualizada em seu sistema de gestão a relação de gastos e suas descrições, bem como sua classificação em diversas categorias internas cadastradas pelo setor financeiro. Constatou-se que os profissionais da área financeira possuem entendimento sobre as classificações dos gastos quanto às suas características, apuração e formação, sabendo diferenciar pelas classes os gastos incorridos pela organização. Contudo, apesar de entender a importância destas distinções, o setor financeiro não pratica a classificação dos seus gastos em investimentos, custos, despesas e perdas. A importância da classificação dos gastos incorridos reside em melhor nível de domínio dos gestores e uma gestão de custos mais eficiente. No mesmo sentido, a classificação dos custos entre diretos e indiretos e entre fixos e variáveis é igualmente importante para uma gestão de custos eficiente. Com isso, o gestor pode avaliar como é composto o custo total de seus produtos e decidir de forma mais precisa sobre questões referentes a: impacto de fatores produtivos ou comerciais; composição da linha de produtos; viabilidade e prioridade de

investimentos; e estratégia de mercado a ser adotada.

Apesar de utilizar o agrupamento de gastos por centros de custos, salienta-se que este ainda não está funcional por não refletir a verdadeira origem dos custos na organização, uma vez que os centros de custos definidos não condizem com os grupos de atividades efetuadas e que os custos não estão sendo atribuídos aos centros de forma adequada de acordo com suas características. Desta maneira, a análise dos relatórios de centros de custos não fornece seu verdadeiro potencial como ferramenta para a tomada de decisão.

Quanto à alocação dos custos aos produtos, nota-se que os custos diretos são de fácil alocação aos produtos, que por sua vez compõem os projetos desenvolvidos pela empresa. Já quanto aos custos indiretos, há uma dificuldade na sua alocação pela falta de um método consistente. As alocações são efetuadas manualmente por critérios subjetivos baseados na percepção dos profissionais da área financeira e podem resultar em um cálculo de custo equivocado quando há mais de um projeto em desenvolvimento, de maneira que um deles acabe por receber parcela maior do que realmente utiliza dos custos indiretos da organização.

Evidenciou-se que o custeio gerencial efetuado se baseia no procedimento utilizado para o orçamento dos projetos. Sendo o orçamento o método de previsão dos custos a incorrer no projeto com a adição da margem de lucro almejada, o processo de custeio alinhado ao do orçamento é um fator positivo para um bom acompanhamento de custos previstos e realizados. Entretanto, é necessário o desenvolvimento de uma metodologia de custeio para um cálculo efetivo dos custos na organização, possibilitando assim o conhecimento de seus resultados financeiros reais, o que consiste em um insumo fundamental para suas decisões estratégicas.

Uma metodologia de custeio adequada possibilita o acompanhamento dos custos em relação aos previstos e realizados em cada projeto. Por sua vez, este acompanhamento permite uma avaliação sobre a precisão de todo o sistema financeiro e de orçamentos da organização e pode apontar medidas necessárias para melhorias nos processos.

4.4 Análise do orçamento e política de precificação

Constatou-se que o processo de composição

do orçamento está entre os mais elaborados e detalhados entre os executados pela organização, o que demonstra o entendimento quanto à importância desta ferramenta. Além disso, o orçamento também envolve profissionais de todas as áreas funcionais da organização. De maneira geral, o processo de orçamento atende satisfatoriamente aos objetivos da empresa. Outra característica importante é a utilização do princípio do conservadorismo no processo, de maneira a estimar os custos baseando-se em cenários negativos quando há a possibilidade de influência de algum fator externo na alta de determinados custos. Com esta postura, a empresa se protege de riscos em relação ao fechamento de contratos deficitários por subestimação de seus gastos.

Notou-se uma diferenciação considerável nos processos de orçamento e precificação quanto ao tratamento dos produtos e serviços, sendo os produtos os equipamentos montados pela empresa que compõem a solução e os serviços o fornecimento do *software* desenvolvido. Neste sentido, a estimativa dos custos dos produtos segue uma metodologia mais precisa levando em consideração os custos de produção previstos. Já quanto aos serviços, que compõem a solução do projeto, estes são predominantemente compostos pela mão de obra técnica de desenvolvimento e são conhecidos seus principais componentes de custo, porém não é calculado um custo total da mão de obra prevista. A organização tem uma noção aproximada do custo da mão de obra vendida em unidades de homens-hora, mas não o conhecimento preciso do mesmo. Não é demonstrada prioridade em apurar o custo da mão de obra, pois sua política de precificação para este item se baseia predominantemente no valor de mercado constatado nas propostas dos concorrentes, e considera que consegue desempenhar uma margem satisfatória ainda com um preço abaixo da média do mercado. A política de precificação dos serviços através do preço de mercado é uma estratégia justificada, entretanto se observa que ainda assim é fundamental que a organização conheça também o custo dos serviços prestados, para que se possa compreender a margem de lucro aferida em seus negócios e alinhar sua estratégia comercial de precificação aos objetivos da empresa.

Quanto ao processo de precificação dos produtos, a organização mostra um procedimento organizado e embasado. Neste sentido, as decisões de preços são tomadas pela equipe de decisões

seguinte critérios definidos e, principalmente, as definições do planejamento que constam no OKR e norteiam as ações da empresa em busca de suas metas. A margem média de rentabilidade do período definida no OKR funciona como um indicador objetivo para a margem aplicada a cada projeto. A definição da margem de negociação pela equipe de decisões antes do envio da proposta aos clientes também é uma medida eficiente ao permitir uma maior autonomia ao gerente financeiro para o fechamento do negócio, tornando a negociação mais efetiva.

4.5 Análise da tomada de decisão na organização

Analisando a tomada de decisão na Alpha Rastreamento pode-se destacar o processo de comunicação direta e aberta entre os colaboradores, o qual é viabilizado pela estrutura flexível e não-burocrática constatada. O incentivo à comunicação e à acessibilidade a todos expõem suas visões e perspectivas contribuindo significativamente para o processo decisório. As diversas reuniões semanais, efetuadas entre todos os colaboradores da empresa, entre os setores e também entre os gestores reforçam a oportunidade de expressão dos colaboradores e o quanto importante as informações advindas dos mesmos são para a gestão da empresa.

Constatou-se que há uma equipe de decisões que desempenha um importante papel no apoio ao processo decisório na organização. Através desta, o diretor presidente agrega ao seu conhecimento o dos gerentes responsáveis pelas áreas funcionais e possibilitam um maior ângulo de visão sobre os assuntos aos quais se referem as decisões. A equipe de decisões permite também que sejam colocadas em pauta questões sobre os processos diários vivenciados por apenas um ou alguns dos seus membros. Observa-se ainda que, embora seja o responsável pela tomada das decisões estratégicas, as conclusões do diretor são influenciadas pelo ponto de vista e pelas experiências compartilhadas dos demais membros, bem como a sua visão também impacta no desempenho da função dos gerentes em suas rotinas. Sobre a centralização do poder decisório no diretor presidente, o mesmo relata que esta é principalmente uma questão de assumir os riscos, haja vista que é o proprietário do negócio, portanto é o mais afetado diretamente pelas consequências das decisões. Além disso, é importante ressaltar sua

visão e experiência adquirida no comando da empresa desde sua fundação, que o qualificam como um profissional preparado para a tomada de decisões.

Mostra-se importante como base para o processo decisório da organização a elaboração do OKR – Objetivos e resultados-chave – como documento que norteia as principais metas, diretrizes e ações previstas. Este se trata de um documento simplificado e objetivo para o planejamento, o que é positivo em termos de acessibilidade e facilidade de atualização ou alteração quando necessário. Conforme relatado pelo diretor, é importante nesta fase que a organização se encontra que não se apliquem planejamentos mais específicos e determinantes, uma vez que desta forma pode-se inibir ou limitar as possibilidades da organização; levando em consideração que a empresa passou recentemente pelo redesenho de seu posicionamento, e que está aberta a novas mudanças. Apesar disso, observa-se que a organização se encontra agora mais estabelecida em seu modelo de negócios e concretizando projetos que indicam estar no caminho para um crescimento sustentável. À medida que a organização for se tornando mais desenvolvida, é possível que aumente sua necessidade por um planejamento mais detalhado para o embasamento de decisões complexas. Quanto às metas do planejamento destaca-se, porém, uma inconsistência conceitual na margem global média esperada, pois as propostas comerciais são elaboradas visando quatro cenários de preços com descontos progressivos no valor total do projeto, porém o preço mais alto corresponde à margem global esperada. Desta maneira, a margem média esperada definida trata-se, na verdade, da margem máxima das propostas padrão, salvo exceções.

5 Proposta de Intervenção

5.1 Proposição quanto aos sistemas e recursos informacionais

Após a análise dos sistemas e recursos informacionais utilizados pela organização, evidenciaram-se algumas características dos recursos atualmente existentes que podem apresentar melhorias. A partir das necessidades da empresa, foram propostas duas medidas segundo os itens a seguir, referentes ao sistema de gestão

online e os modelos de planilhas eletrônicas utilizados no orçamento de custos e na elaboração de propostas comerciais.

5.1.1 Solicitações de alterações no sistema de gestão online

Considerando que o sistema de gestão *online* se mostrou um recurso determinante para a gestão de custos da organização, destaca-se a possibilidade de contato com a empresa que oferece este serviço no intuito de propor alterações para a adaptação de seu funcionamento às necessidades da empresa. Neste sentido, propõe-se a solicitação de melhorias no sistema ao desenvolvedor quanto a dois problemas constados na plataforma utilizada.

A primeira alteração recomendada no sistema é acrescentar ao lançamento de gastos um campo para informar os produtos ou projetos aos quais cada gasto deve ser alocado. Com isso, seria possível alocar custos diretos aos produtos através do sistema, o que hoje só é possível por meio de planilhas eletrônicas paralelas. A alocação dos custos diretos aos produtos é essencial para a o desenvolvimento de uma metodologia de custeio na organização. A integração desta atividade através do sistema resulta em uma otimização do processo.

A segunda alteração recomendada para o sistema é incluir no lançamento de entradas financeiras uma nova classificação das entradas além das categorias já utilizadas. As classificações propostas são: tipo de entrada e categoria. Além disso, propõe-se substituir o campo “cliente” por “origem” da entrada financeira, para que seja possível registrar não somente o nome de clientes, mas também o de compradores de outros ativos, sócios, investidores, instituições financeiras ou outros responsáveis pelos recebimentos da empresa. Para tanto, o cadastro das entradas de caixa deve ser efetuado segundo as opções de tipo de entrada, categorias e origens conforme explícito na Figura 2.

Quadro 2. Campos e opções referentes ao cadastro de entradas de caixa

Tipo de entrada	Categoria	Origem
Receitas operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de produtos • Vendas de serviços 	Nome do cliente
Receitas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimentos de aplicações 	Nome da instituição

	financeiras <ul style="list-style-type: none"> • Dividendos e bonificações 	financeira ou organização
Outras receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de ativos não circulantes (bens móveis e imóveis) • Outras 	Nome do comprador
Outras entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de capital • Outras 	Nome do sócio, investidor, instituição ou organização

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com a inclusão do tipo de entrada para os recebimentos, será possível para o sistema fazer a devida distinção dos recebimentos da empresa na demonstração do resultado do exercício (DRE), bem como adequar os relatórios gerenciais separando os mesmos pelas suas nomenclaturas apropriadas. Além disso, as receitas da empresa e outras entradas de caixa diversas não constarão juntas nos relatórios e a empresa possuirá informações gerenciais mais adequadas à sua situação para o subsídio da tomada de decisões.

5.1.2 Unificação das planilhas eletrônicas de orçamento de custos e propostas

Como foi apontado, os modelos das planilhas eletrônicas utilizadas para o orçamento dos custos e para a elaboração das propostas comerciais por vezes confundem-se quanto aos seus dados. Para solucionar esta questão, propõe-se uma reestruturação e unificação destas duas planilhas.

Deste modo, recomenda-se que seja elaborada apenas uma planilha eletrônica através da combinação entre a planilha de orçamentos e a de propostas comerciais. Recomenda-se que a planilha unificada resultante seja composta das seguintes abas principais, além de abas secundárias de apoio aos cálculos:

- custos com materiais diretos e mão de obra direta dos *hardwares*: compreendendo os insumos utilizados para a produção dos itens e também na composição da solução final, como as placas de controle, *gateways*, impressoras industriais, fontes, gabinetes, cabos e conectores. Quanto à mão de obra direta dos *hardwares*, esta se refere aos custos com montagem para cada item que compõe a proposta;

- b) custos de desenvolvimento do *software*: se referem ao custo com mão de obra direta dos desenvolvedores do *software* a partir dos homens-horas necessários levantados pelo gerente de operações para o projeto. Com base na quantidade de homens-horas utilizados, a planilha efetua o cálculo do custo de mão de obra com os encargos sociais inclusos através dos parâmetros definidos nas fórmulas;
- c) gastos com mão de obra indireta: compostos pela mão de obra alocada dos funcionários do setor administrativo/financeiro, do gerente de operações e dos profissionais da instalação;
- d) outros gastos indiretos: gastos indiretos alocados aos projetos segundo os critérios de rateio, como os custos fixos e os itens de consumo utilizados pela organização;
- e) custos totais e aplicação de margens: o custo dos itens calculados nas abas anteriores são importados e integrados nesta aba da planilha, onde são aplicados a alíquota do imposto Simples Nacional e a margem global segundo os quatro cenários de margem definida pela organização;
- f) proposta comercial: o valor final de venda de cada item é importado da aba anterior segundo a margem selecionada para o projeto em questão pela equipe de decisões e os valores da proposta final são preenchidos automaticamente segundo a estrutura padrão da planilha.

Com esta reestruturação da planilha proposta, os processos de orçamento e elaboração da proposta seguem uma linha mais clara no preenchimento das informações separadas por tipo de custos. Contudo, mantém-se com apenas algumas alterações a mesma metodologia de orçamento utilizada pela organização anteriormente. Este modelo também permite uma maior visibilidade e controle quanto à margem aplicada sobre cada item da proposta e a margem global da mesma, sendo assim gera uma fonte de informações mais completa aos gestores.

5.2 Proposição quanto aos processos financeiros

Na análise dos processos financeiros realizados constataram-se práticas positivas e também pontos a melhorar. Para solucionar os problemas evidenciados e otimizar os processos, são propostas duas recomendações a seguir. A primeira consiste na redefinição da autonomia do setor financeiro na atividade de contas a pagar, e a segunda refere-se à utilização da funcionalidade de emissão de pedidos de venda do sistema de gestão *online*.

5.2.1 Autonomia da área financeira no processo de contas a pagar

Conforme constatado na análise dos processos desenvolvidos pela área funcional financeira, a dependência apresentada pelo setor ao diretor presidente reduz sua eficiência. Além disso, a utilização da disponibilidade do diretor nos processos operacionais financeiros limita o potencial do diretor voltado às atividades estratégicas da Alpha Rastreamento.

Visando a solução do alto nível de dependência da área funcional financeira, sobretudo na atividade de contas a pagar, recomenda-se uma redefinição da autonomia do setor sobre os pagamentos efetuados. O processo de análise semanal do diretor presidente aos relatórios financeiros – como o fluxo de caixa, o relatório de posição de contas e os relatórios de contas a pagar e a receber – se mostra imprescindível para o conhecimento da situação financeira da empresa e, por conseguinte, para a tomada de decisão. Contudo, a vinculação deste processo com a autorização do diretor para o pagamento de todas as contas no mesmo dia da semana não constitui uma prática eficiente ao desempenho da organização.

Portanto, propõe-se uma redefinição da autonomia do setor financeiro na atividade de contas a pagar, de modo que as contas sejam pagas no dia do seu vencimento sem necessitarem de autorização do diretor até os limites dos parâmetros definidos de valores máximos de saída e valor mínimo de saldo de caixa projetado após a efetivação dos pagamentos. Acima destes valores de pagamentos definidos em face da situação financeira da organização, o gerente financeiro se reúne com o diretor presidente para que o contexto seja analisado mais criteriosamente e decidir sobre quais pagamentos devem ser realizados e em quais datas. Esta medida aumenta a capacidade de

atuação da área financeira e também reduz o ciclo financeiro da organização, uma vez que o pagamento das contas na data de seu vencimento reduz o prazo entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento de suas receitas, podendo gerar um impacto positivo no resultado financeiro da empresa.

5.2.2 Emissão de pedidos de vendas através do sistema de gestão online

O sistema de gestão financeiro oferece uma série de funcionalidades que se complementam e integram um fluxo contínuo de informações. Evidenciou-se que a organização faz uso de diversos recursos oferecidos pelo sistema, inclusive o cadastro de clientes. A partir dos dados cadastrados do cliente, o sistema oferece a funcionalidade de emissão de pedidos de vendas para estes, o qual não é utilizado pela empresa. Entretanto, considerando que a não utilização da emissão de pedidos de venda através da plataforma de gestão implica na perda de uma série de integrações propiciadas pelo sistema, com destaque ao controle de estoque, lançamento de receita prevista no fluxo de caixa, emissão de boletos e notas fiscais, recomenda-se à organização a inclusão do procedimento de emissão de pedidos de venda através do sistema de gestão.

Deste modo, para todas as vendas será gerado pelo sistema um pedido de venda com os dados do cliente já cadastrados. Nos casos em que os clientes requerem um pedido em formato próprio, a empresa precisará emitir o seu próprio pedido de venda e também preencher os dados no modelo de pedido fornecido pelo cliente em paralelo, enquanto que, para os clientes que aceitarem o formato de pedido emitido pelo sistema, será enviado o pedido por *e-mail* com aprovação integrada pelo sistema. A maior parte dos dados são informações que já teriam de ser imputadas ao sistema nas outras funcionalidades, como a emissão de boletos e notas fiscais. Em contrapartida, as vantagens que justificam a inclusão deste procedimento são, além de um ganho de produtividade no processo financeiro com a integração com os recursos de controle de estoque, fluxo de caixa, emissão de boletos e notas fiscais; a possibilidade de gerar os relatórios gerenciais de pedidos de vendas e clientes completos, melhor utilizando estes subsídios oferecidos pelo sistema no suporte à decisão.

5.3 Proposição quanto ao controle dos gastos

O controle dos gastos na organização foi descrito e analisado com base nos conceitos e teorias levantadas e considerando a situação-problema do estudo. A partir disso, foi possível o entendimento sobre a situação da empresa nesta questão e o destaque de pontos relevantes quanto aos processos desempenhados pela mesma. Referente às necessidades de controle de gastos não atendidas pelos processos realizados pela organização, lhe são recomendadas seis ações: a classificação de seus gastos, a redefinição de seus centros de custos, o estabelecimento de critério para o rateio dos custos indiretos, a inclusão da conta de provisão para devedores duvidosos, a implementação de um método de custeio e a realização do acompanhamento entre gastos previstos e realizados.

5.3.1 Classificação dos gastos da organização

Na análise do controle dos gastos foi ressaltada a importância da classificação dos gastos nas organizações. Contudo, a descrição das práticas realizadas pela empresa apontou que não é efetuada a classificação apropriada para seus gastos. Para solucionar esta questão, são propostas classificações dos gastos quanto aos seus tipos, bem como a classificação dos custos quanto à sua apuração e formação. Os gastos se classificam, conforme suas características, nos seguintes tipos: investimentos, custos, despesas e perdas. Recomenda-se à organização a aplicação desta classificação, uma vez que a forma com a qual ocorre a contabilização dos gastos sofre influência pelo tipo de gasto incorrido.

Quanto aos gastos classificados como custos, propõem-se ainda mais duas formas de classificação: quanto à sua apuração em custos diretos e indiretos; e quanto à sua formação em custos fixos e variáveis. A Figura 3 as classificações propostas aos gastos da organização e os exemplos de contas gerenciais para cada classe.

Figura 3. Classificações de gastos propostas

Classificação	Exemplos de contas de gastos
---------------	------------------------------

Despesas	Gastos com pessoal: Serviços de Terceiros – PJ, Salários, INSS, FGTS e Auxílio Alimentação (dos colaboradores da área administrativa/financeira e comercial); Pró-labore; Despesas de viagens, Assessorias; Contabilidade; Treinamentos e cursos administrativos e comerciais; Recrutamento, seleção e exames; Telefonia e internet; Estacionamento; Despesas de representação; Publicidade; Despesas bancárias; Material de escritório.
Investimentos	Aquisição de equipamentos
Perdas	Perdas com recebimentos de clientes; Produtos e componentes avariados; Produtos e componentes roubados; Estoque obsoleto.
Custos Diretos	Contas de gastos com pessoal com mão de obra direta dos colaboradores da área operacional; Matéria-prima, Mercadorias para revenda;
Custos Indiretos	Contas de gastos com pessoal com mão de obra indireta do gerente de operações; Aquisição de suprimentos; Manutenção de equipamentos da operação; Depreciação dos equipamentos.
Custos Fixos	Contas de gastos com pessoal do gerente de operações; Depreciação dos equipamentos da operação.
Custos Variáveis	Contas de gastos com pessoal dos colaboradores da área operacional; Matéria-prima, Mercadorias para revenda; Aquisição de suprimentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como é possível observar na Figura 3, a classificação permite uma distinção clara entre os gastos incorridos na produção – custos – e os gastos com outras atividades da empresa – despesas. Por sua vez, os custos são diferenciados quanto ao seu vínculo aos produtos e também com sua relação ao volume de produção. A classificação dos custos através destes critérios possibilita a aplicação de um método de custeio, tendo por objetivo a apuração dos custos de cada produto.

5.3.2 Redefinição dos centros de custos

A empresa utiliza apenas os centros de custos “administrativo e operacional” e “comercial e marketing”. A análise do processo de contabilização dos gastos evidenciou que o agrupamento dos gastos através dos centros de custos existentes não corresponde à realidade apresentada pela organização e, com isso, a utilização dos centros de custos não é funcional.

Como resposta a este problema, é proposta

uma nova definição dos centros de custos para agrupar os gastos da organização quanto às suas origens. A necessidade da definição de centros de custos apropriados na empresa se justifica pela importância do entendimento da estrutura de custos e seu comportamento nos resultados da organização. Para tanto, os centros de custos propostos são: a) administrativo/financeiro; b) operação de *software*; c) operação de *hardware*; d) comercial; e e) *marketing* e publicidade.

Os centros de custos propostos se assemelham à estrutura funcional da organização em relação aos seus departamentos, entretanto subdivide a área funcional de operação em dois centros de custos. Nesta área, há uma divisão dos custos quanto às suas subáreas *software* e *hardware*, devido à significativa diferença na composição dos gastos incorridos por cada uma destas subáreas – uma vez que na subárea de *software* os gastos com mão de obra assumem grande predomínio, enquanto na subárea de *hardware*, os componentes e insumos utilizados na produção são muito relevantes.

O agrupamento dos gastos nos centros de custos propostos é uma importante prática para o controle dos gastos da organização. Com sua implementação, é possível conhecer as atividades ou grupos de atividades responsáveis pelos maiores gastos na organização e acompanhar sua evolução e adequação aos níveis satisfatórios para a empresa. Neste sentido, conhecer a origem dos gastos possibilita a busca pela eficiência das atividades desenvolvidas, apoiando as tomadas de decisões sobre prioridades dos orçamentos dos centros de custos e em quais processos os gastos podem ser otimizados em relação aos resultados esperados.

5.3.3 Estabelecimento de critério para a alocação dos custos indiretos

Por não possuir uma forma de controle da utilização dos custos indiretos para cada produto produzido, a empresa necessita de um critério para distribuir os mesmos aos produtos. Foi observado que os custos indiretos são alocados manualmente aos produtos através de critérios não objetivos que consideram o tempo da equipe gasto no projeto e sua relevância frente ao faturamento da empresa, contudo sem ponderar estes dados numericamente. Desta forma, a distribuição dos custos é baseada na percepção dos colaboradores da área financeira e pode não corresponder à verdadeira participação

dos custos sobre os projetos desenvolvidos.

Com o intento de tornar a alocação dos custos indiretos aos projetos adequada e sistemática, recomenda-se o estabelecimento de um critério objetivo e que represente a situação dos custos. Para atender a estes dois requisitos, propõe-se a utilização do critério simples de alocação dos custos indiretos aos projetos através da mesma participação relativa da mão de obra direta aplicada em cada projeto da empresa no período apurado. Como uma aplicação de um exemplo hipotético, temos: em determinado mês, a organização desenvolveu dois projetos, o “Projeto A” e o “Projeto B”, incorrendo em um total de R\$ 15.000,00 em custos indiretos em sua produção. Sendo constatada a ocorrência de um custo de R\$ 3.000,00 com mão de obra no Projeto A e de R\$ 7.000,00 no Projeto B, as participações relativas da mão de obra são 30% e 70%, respectivamente. Desta maneira, os custos indiretos devem ser alocados aos projetos segundo esta mesma participação, resultando em um montante de R\$ 4.500,00 de custos indiretos para o Projeto A, e de R\$ 10.500,00 para o Projeto B para a composição dos custos totais dos mesmos.

Além de ser um critério objetivo, este também reflete de maneira apropriada a divisão dos custos para cada projeto. Apesar das possíveis variações entre os projetos desenvolvidos, de maneira geral, todos passam pelas mesmas atividades e incorrem em um número de custos semelhante. Contudo, a demanda por mão de obra da produção ao projeto reflete – além de seu tamanho – sua complexidade, diferentemente do custo com materiais diretos, que reflete mais precisamente o tamanho do projeto. Portanto, assim pode-se esperar que as atividades e materiais correspondentes aos custos indiretos sejam alocados aos projetos com satisfatório grau de conformidade. Deste modo, este critério otimiza o processo de custeio efetuado pela área financeira e torna o resultado do custo mais confiável e preciso, melhorando a qualidade das informações disponíveis para as decisões relacionadas aos custos dos produtos.

5.3.4 Implementação do método de custeio por absorção

Embora a análise do controle dos gastos na organização não tenha constatado a utilização de um método definido de custeio, identificaram-se

algumas semelhanças no processo desenvolvido com o método de custeio por absorção, sobretudo em relação ao tratamento dos custos diretos e indiretos. Foi também apontado que é necessário um método de custeio que atenda às necessidades organizacionais da Alpha Rastreamento, de maneira a possibilitar o conhecimento de seus resultados financeiros reais e gerar informações úteis ao controle e gestão da organização. Neste sentido, propõem-se a utilização do método de custeio por absorção pelos seguintes apontamentos:

- a) por ser o método aceito legalmente, este permite uma integração entre o método utilizado gerencialmente e contabilmente na organização. Com isso, tem-se a otimização dos processos da área financeira ao eliminar a necessidade da utilização de dois métodos de custeio em paralelo para estes fins e o alinhamento das informações disponíveis para a tomada de decisão;
- b) o método de custeio por absorção possui menor complexidade para implementação, uma vez que todos os custos são absorvidos e integrados ao custo unitário;
- c) apresenta maior similaridade ao processo de custeio já desenvolvido na organização, facilitando seu processo de implementação;
- d) a empresa executa poucos projetos simultaneamente, criando uma relação mais próxima entre os custos fixos e os produtos. Desta forma, a alocação dos custos fixos aos custos unitários dos produtos não trata-se de uma distorção tão significativa quanto em empresas com maior variedade de produtos. Além disso, uma vez observada a proximidade do custeio com o processo de orçamento, é interessante para a empresa considerar nos orçamentos o máximo de gastos incorridos, de forma com que a aplicação da margem sobre o produto não tenha que compensar outros gastos indiretos, como ocorre no custeio variável.

Estabelecendo o custeio por absorção como o método gerencial proposto para a organização, demonstra-se a seguir uma aplicação prática por etapas do processo financeiro de custeio

recomendado, com base no esquema básico da contabilidade de custos de Martins (2010). Para tanto, utiliza-se a situação hipotética a seguir como modelo do método de custeio proposto. Considera-se que, em determinado mês, a organização desenvolveu e implementou dois projetos: o Projeto A e o Projeto B, gerando respectivos faturamentos de R\$ 25.000,00 e R\$ 55.000,00, além de uma receita financeira de R\$ 40,00 com rendimento de aplicações financeiras. A Tabela 1 relaciona todos os gastos da organização no mês em questão.

Tabela 1. Gastos incorridos no mês

Gastos do mês	Valor
Despesas de Representação	R\$ 3.000,00
Salários e encargos sociais da operação	R\$ 8.000,00
Matéria-prima	R\$ 25.000,00
Salários e encargos sociais da administração	R\$ 12.000,00
Depreciação dos equipamentos da operação	R\$ 800,00
Despesas Financeiras	R\$ 300,00
Aquisição de suprimentos	R\$ 1.500,00
Energia elétrica da produção	R\$ 400,00
Manutenção da produção	R\$ 500,00
Despesas de Entrega	R\$ 400,00
Telefonia e Internet	R\$ 450,00
Material de Escritório	R\$ 250,00
Imposto Simples Nacional	R\$ 9.000,00
Pró-labore	R\$ 5.000,00
Total de gastos no mês	R\$ 66.600,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Etapa 1: Classificação de custos e despesas. Em função de suas características, os gastos são classificados quanto a seu tipo entre custos e despesas, resultando na Tabela 2.

Etapa 2: Alocação dos custos diretos. Consiste na distribuição dos custos diretos aos produtos produzidos pela organização no referido período. Os produtos, neste caso, correspondem aos projetos desenvolvidos pela organização. Os custos diretos, sobre os quais se conhecem as quantidades incorridas em cada projeto, são alocados objetivamente a cada projeto. Contudo, observa-se que os salários e encargos sociais da operação incluem tanto o salário do gerente de operações quanto o dos colaboradores operacionais, envolvidos diretamente na produção. Somente os gastos com os colaboradores operacionais são considerados mão de obra direta.

Tabela 2. Classificação dos gastos entre custos e despesas

Custos de produção	Valor
Salários e encargos sociais da operação	R\$ 8.000,00

Matéria-prima	R\$ 25.000,00
Depreciação dos equipamentos da operação	R\$ 800,00
Aquisição de suprimentos	R\$ 1.500,00
Energia elétrica da produção	R\$ 400,00
Manutenção da produção	R\$ 500,00
Total	R\$ 36.200,00

Despesas administrativas	Valor
Salários e encargos sociais da administração	R\$ 12.000,00
Telefonia e Internet	R\$ 450,00
Material de Escritório	R\$ 250,00
Pró-labore	R\$ 5.000,00
Total	R\$ 17.700,00

Despesas de venda	Valor
Despesas de Representação	R\$ 3.000,00
Despesas de Entrega	R\$ 400,00
Total	R\$ 3.400,00

Despesas financeiras	Valor
Total	R\$ 300,00
Deduções da receita bruta	Valor
Imposto Simples Nacional	R\$ 9.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Neste exemplo, os custos diretos são compostos pela mão de obra direta da área de operações e os materiais diretos aplicados, integrados pelas matérias-primas utilizadas. O custo com matéria-prima para cada projeto é conhecido, neste caso representando R\$ 8.000,00 para o Projeto A e R\$ 17.000,00 para o Projeto B. Por sua vez, o salário e encargos sociais do gerente de operações trata-se de custo com mão de obra indireta. Exemplificam-se os gastos com os colaboradores operacionais em R\$ 5.000,00 e os com o gerente de operações em R\$ 3.000,00.

Após a alocação dos custos diretos, o Projeto A recebeu R\$ 9.500,00 de custos diretos, enquanto o Projeto B recebeu R\$ 20.500,00. Já os custos indiretos totalizam R\$ 6.200,00, ainda não alocados aos projetos.

Etapa 3: Alocação dos custos indiretos. Prossegue-se com a apropriação dos custos indiretos aos projetos. Como não é possível medir quanto de cada custo indireto foi aplicado a cada projeto, utiliza-se o critério de alocação de custos indiretos proposto, observando a participação da mão de obra direta em cada projeto para aplicação da mesma proporção aos custos indiretos. Como a mão de obra direta do Projeto A representou 30% da mão de obra direta total e a do Projeto B constituiu os outros 70%, a mesma taxa é aplicada aos custos indiretos para distribuição entre os projetos.

Etapa 4: Cálculo do custo total. Após a alocação dos custos diretos e indiretos aos dois

projetos, calcula-se o custo total de cada um deles como a soma destes dois grupos de custos. Sendo assim, a Tabela 3 apresenta o custo total dos projetos em evidência.

Tabela 3. Custo total do projetos

Projeto	Custo direto	Custo indireto	Custo total
Projeto A	R\$ 9.500,00	R\$ 1.860,00	R\$ 11.360,00
Projeto B	R\$ 20.500,00	R\$ 4.340,00	R\$ 24.840,00
Total	R\$ 30.000,00	R\$ 6.200,00	R\$ 36.200,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com a definição do custo total dos projetos desenvolvidos, possibilita-se o cálculo do resultado gerencial da organização através da elaboração da demonstração do resultado do exercício – DRE. Prosseguem-se então com as próximas etapas.

Etapa 5: Apuração da receita operacional líquida. No exemplo, o faturamento dos dois projetos totalizou R\$ 80.000,00, compondo a receita bruta. Para o cálculo da receita operacional líquida, são descontadas deste valor as deduções da receita bruta, representadas pelo Imposto Simples Nacional. A Tabela 4 demonstra o cálculo da receita operacional líquida.

Tabela 4. Cálculo da receita operacional líquida

Receita Operacional Bruta	R\$ 80.000,00
Vendas com Projeto A	R\$ 25.000,00
Vendas com Projeto B	R\$ 55.000,00
(-) Deduções Da Receita Bruta	-R\$ 9.000,00
Imposto Simples Nacional	R\$ 9.000,00
= Receita Operacional Líquida	R\$ 71.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Etapa 6: Demonstração do lucro líquido do exercício. Sobre a receita operacional líquida, é deduzido o custo dos produtos e serviços vendidos de cada projeto desenvolvido, obtendo-se o resultado operacional bruto. A partir deste, são deduzidas as despesas com vendas, administrativas e financeiras incorridas no período para se conhecer o resultado líquido do exercício. A Tabela 5 apresenta a demonstração do resultado do exercício gerencial da organização no modelo proposto.

Tabela 5. Aplicação da demonstração do resultado do exercício – DRE gerencial

Receita Operacional Bruta	R\$ 80.000,00
Vendas com Projeto A	R\$ 25.000,00
Vendas com Projeto B	R\$ 55.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta	-R\$ 9.000,00

Imposto Simples Nacional	R\$ 9.000,00
= Receita Operacional Líquida	R\$ 71.000,00
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos Projeto A	-R\$ 11.360,00
Custo Direto do Projeto A	R\$ 9.500,00
Custo Indireto do Projeto A	R\$ 1.860,00
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos Projeto B	-R\$ 24.840,00
Custo Direto do Projeto B	R\$ 20.500,00
Custo Indireto do Projeto B	R\$ 4.340,00
= Resultado Operacional Bruto	R\$ 34.800,00
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 17.700,00
Salários e encargos sociais da administração	R\$ 12.000,00
Telefonia e Internet	R\$ 450,00
Material de Escritório	R\$ 250,00
Pró-labore	R\$ 5.000,00
(-) Despesas de Venda	-R\$ 3.400,00
Despesas de Representação	R\$ 3.000,00
Despesas de Entrega	R\$ 400,00
(-) Despesas Financeiras Líquidas	-R\$ 260,00
Despesas Financeiras	R\$ 300,00
(-) Receitas Financeiras	R\$ 40,00
Outras Receitas e Despesas	R\$ 0,00
(=) Resultado Líquido do Exercício	R\$ 13.440,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A implementação do método de custeio por absorção proposto envolve alguns esforços da organização, sobretudo da área funcional administrativa/financeira, para reformular alguns de seus processos de registro e tratamento dos dados referentes aos gastos. Todavia, a empresa apresenta os recursos necessários para esta implementação de forma eficiente e sem grande choque causado pela mudança. Além disso, destaca-se esta proposta como medida estratégica à organização em termos de domínio de seus gastos e de uma gestão de custos eficiente no suporte às informações gerenciais demandadas pelos gestores para os processos decisórios.

5.3.5 Acompanhamento de gastos previstos e realizados

Foi identificado que a organização não possui um sistema efetivo de acompanhamento de gastos previstos e realizados. A dificuldade constatada para a aplicação desta prática foi a falta de um método eficiente e preciso na previsão e apuração dos custos. Entretanto, a análise do controle dos gastos da Alpha Rastreamento evidenciou que a implementação de um método de custeio forneceria o apoio necessário para viabilizar este acompanhamento.

Para solucionar este problema, recomenda-

se à organização a adoção de um procedimento para acompanhamento dos custos de cada projeto confrontando a estimativa de custos de cada orçamento com os custos apurados pelo método de custeio por absorção proposto. Como não foi verificado um recurso direto para a confrontação dos gastos previstos e realizados por categorias no sistema de gestão *online*, recomenda-se a elaboração de uma planilha eletrônica paralela ao sistema, a ser alimentada com os citados gastos do orçamento e da contabilidade gerencial. O resultado da confrontação apontará a variação de cada gasto previsto e a margem de lucratividade prevista e realizada em cada projeto desenvolvido.

A aplicação desta proposta permite à empresa uma validação da precisão seus processos financeiros e controle dos gastos relacionados aos projetos. A partir dos índices de variação resultantes é possível identificar quais são as estimativas da organização que correspondem de forma mais aproximada aos seus custos reais e as que apresentam problemas em seu levantamento, gerando resultados inconsistentes. Com isso, propicia-se a intervenção nos processos de baixa precisão com o intuito de um melhor alinhamento dos processos aos objetivos da organização, buscando as margens visadas pelo seu planejamento.

5.4 Proposição quanto ao orçamento e política de precificação

São recomendadas duas práticas a partir da análise do processo de orçamento e da política de precificação da organização. As proposições visam solucionar os problemas apontados quanto a estas questões, consistindo no aprimoramento da metodologia de orçamento dos serviços e no tratamento gerencial dos *softwares* desenvolvidos como ativo intangível. É apresentada então, para cada proposição, a constatação dos problemas verificados na etapa da análise, a proposta para a organização e seus reflexos positivos esperados.

5.4.1 Aprimoramento da metodologia de orçamento dos serviços

Através da descrição e análise do processo de orçamento desenvolvido pela organização, identificou-se uma diferença significativa entre o orçamento de custos dos produtos e serviços – estes representados pelos *softwares* desenvolvidos para

os projetos. O custo dos serviços é basicamente composto pela mão de obra técnica de desenvolvimento dos *softwares*. A organização efetua a estimativa da quantidade de homens-horas necessárias para o desenvolvimento e conhece os principais componentes do custo deste serviço, porém não calcula o seu custo total de forma precisa. A principal razão apontada para este fato é a política de precificação dos serviços aplicada, a qual define os preços de venda de cada homem-hora em função nos preços praticados pelo mercado, ao invés de se basear prioritariamente nos custos previstos, como ocorre com os produtos.

Observou-se, contudo, que a informação sobre a estimativa dos custos dos serviços é estratégica para a organização, independente da política de preços desempenhada. Sendo assim, mesmo que a empresa utilize uma política de preços baseada nos preços de mercado, é importante que sejam conhecidos os custos do serviço prestado e as margens resultantes dos seus negócios para a validação de sua decisão sobre a precificação. Desta maneira, propõe-se um aprimoramento da metodologia utilizada para o orçamento dos serviços prestados.

Baseado no projeto técnico desenvolvido para a solução, o gerente de operações é responsável pelo levantamento da quantidade de mão de obra direta da subárea de *software* em homens-horas necessários para o projeto com o desenvolvimento, testes, instalação e integração da plataforma de IIoT. Para uma estimativa mais precisa dos custos, propõe-se que a quantidade de homens-hora para cada uma destas atividades seja informada ao setor financeiro para que se calcule o custo preciso através da planilha de orçamentos. Conforme a estrutura da planilha proposta, estas informações são aplicadas sobre a aba “custos de desenvolvimento do *software*”, onde parâmetros pré-definidos calculam o custo por hora de mão de obra para cada atividade efetuada, levando em consideração o número de horas trabalhadas por mês e todos os custos e encargos sociais referentes a cada cargo. Em seguida, a aplicação da quantidade de homens-hora necessários para cada atividade na planilha de orçamentos resulta no custo de toda a mão de obra para o desenvolvimento dos *softwares*. Soma-se a este custo ainda o valor previsto com o imposto Simples Nacional, através da multiplicação do valor da venda do serviço pela alíquota baseada no faturamento da empresa nos últimos doze meses. O

resultado final desta aba da planilha eletrônica indicará qual o custo total da mão de obra direta em função do preço de venda estipulado para cada homem-hora, bem como a margem de lucro gerada.

Esta metodologia de orçamento para os serviços possibilita uma melhor visibilidade de custo aos gestores para decisões adequadas sobre sua política de precificação. Da mesma maneira, é essencial para o conhecimento da margem resultante para a venda e o alinhamento da proposta aos objetivos organizacionais. Mesmo que seja mantida a política de precificação baseada nos preços de mercado, o domínio sobre as margens praticadas é um fator estratégico para a organização tanto em sua capacidade comercial de negociação com os clientes quanto operacionalmente para executar os custos previstos.

5.4.2 Softwares desenvolvidos como ativo intangível

A análise do processo de orçamento evidenciou que, sendo os custos com desenvolvimento dos *softwares* elevados e muito significativos em relação ao custo total dos projetos, e também entendendo que determinados *softwares* produzidos oferecem a possibilidade de replicação em projetos futuros; a empresa aplicou recentemente uma condição diferenciada aos *softwares* desenvolvidos em alguns dos orçamentos. Esta condição permitiu que a empresa distribuisse o custo com desenvolvimento de um projeto para outros projetos futuros, mesmo que ainda somente o primeiro projeto tenha sido negociado. Assim, o custo do desenvolvimento de uma solução é dividido entre mais de um orçamento para que o custo total de cada um seja reduzido e a proposta se torne financeiramente mais competitiva.

Para tanto, recomenda-se à organização utilizar gerencialmente o entendimento de ativo intangível para os *softwares* desenvolvidos com possibilidade de replicação. Para Hoss (2008), os ativos intangíveis tratam-se de ativos não corpóreos e altamente subjetivos, representados por bens e direitos associados a uma organização. Ainda complementa Hoss (2008, p. 12), que “os ativos baseados no conhecimento são caros para adquirir, desenvolver e difíceis de gerenciar, como se dá o exemplo das empresas de alta tecnologia, que pagam alto preço para adquirir ativos do conhecimento.”

Futida (2013) coloca que os ativos intangíveis com vida útil devem ser amortizados utilizando um método adequado ao longo de sua vida estimada, apontando os três métodos disponíveis como método linear, método dos saldos decrescentes e o método por unidades produzidas. Com base nestes conceitos, sugere-se o tratamento gerencial dos *softwares* com capacidade de replicação através do método por unidades produzidas. Sendo assim, para cada novo *software* desenvolvido pela organização, identifica-se, com base no seu planejamento comercial e os apontamentos da sua ferramenta CRM de gestão de vendas, a quantidade prevista de projetos a replicarem o mesmo *software* em um período de dois a três anos. A quantidade de projetos com possibilidade de replicação no período definido pela organização constitui o fator de distribuição, o qual define em quantas parcelas os custos de desenvolvimento serão divididos de maneira uniforme entre este número de projetos.

Ressalta-se que esta é uma prática que possibilita maior potencial competitivo para a organização, desde que seja executada com critério e planejamento. Por este motivo, é importante que seja adotado, mais uma vez, um comportamento conservador, de maneira a somente considerar na distribuição os projetos com capacidade de replicação e também de concretização das negociações comerciais para a efetiva venda do mesmo. Ainda, destaca-se que esta medida objetiva principalmente o lançamento da nova solução no mercado, atraindo sua primeira venda e consistindo em uma ação estratégica na prospecção de novos clientes.

5.5 Proposição quanto à tomada de decisão

Os processos de tomada de decisão foram descritos e analisados conforme os objetivos do presente estudo no intuito de apontar as boas práticas e os problemas apresentados pela organização referente a esta questão. Por meio das constatações efetuadas, apresentam-se a seguir duas propostas que visam aperfeiçoar os processos desenvolvidos pela organização em sua tomada de decisões. A primeira consiste na adequação das margens resultantes previstas pela empresa, e a segunda trata-se da definição de metas e indicadores para a atividade financeira no planejamento.

5.5.1 Adequação das margens resultantes previstas

Foi destacada a importância do OKR – Objetivos e resultados-chave – na definição do planejamento da organização e como referência que norteia suas principais metas, diretrizes e ações previstas. Contudo, constatou-se uma inconsistência conceitual na margem global média esperada para os contratos da organização. Isso ocorre porque a elaboração padrão das propostas comerciais se baseia em quatro cenários diferentes de preços, com descontos progressivos previstos sobre o preço final do projeto, porém o preço mais alto utiliza a margem esperada pela organização. Desta forma, a empresa não pode esperar que realmente desempenhe aquela margem, uma vez que cada desconto concedido reduzirá as margens em relação à meta.

Há a necessidade, portanto, de alinhar a meta da margem esperada à realidade da organização. Desta forma, o planejamento torna-se mais condizente e seu atingimento mais viável. Para tanto, é proposta a adequação das margens globais no planejamento da organização através da análise de sua estratégia, considerando para isso seu posicionamento de mercado, capital investido, faturamento almejado e participação de mercado, sabendo que a definição de suas margens de lucro impactam diretamente todos estes fatores por conta de sua competitividade em relação aos concorrentes e sua capacidade de fechar negócios.

A utilização dos quatro cenários de preços com diferentes margens para a definição de qual deles é mais adequado a cada proposta é uma prática eficaz para a pertinência de suas propostas comerciais. Portanto, após a definição da margem global esperada para os contratos do exercício, esta margem deve ser uma margem intermediária entre os quatro cenários de preços definidos, havendo pelo menos um cenário abaixo e outro acima desta margem, de acordo com a realidade da organização. Assim, em negócios com condições comerciais mais favoráveis, a empresa pode aplicar uma margem acima da margem esperada no exercício, utilizando a composição de margens para compensar possíveis sacrifícios de margem em contratos que apresentarem maior necessidade de competitividade para seu fechamento.

A medida proposta é de simples execução, porém antes disso é importante toda a análise sobre os fatores estratégicos elencados para a decisão das margens adequadas a aplicar. A alteração das

margens no processo de elaboração de propostas se dá diretamente na planilha unificada de orçamentos e propostas recomendada anteriormente. Através desta alteração, a adequação das margens previstas alinha o planejamento da organização aos seus processos comerciais na elaboração das propostas.

5.5.2 Metas e indicadores para a atividade financeira

A respeito do planejamento da organização, foi descrito que o OKR trata-se de uma ferramenta simplificada e objetiva que determina as principais metas e diretrizes da organização. Foi também destacada a percepção do diretor de que a adoção de planejamentos mais formais e específicos podem, no contexto inicial de desenvolvimento da organização, inibir ou limitar suas possibilidades. Entretanto, observou-se que a organização já se apresenta mais estabelecida em seu modelo de negócios e em fase de crescimento, fortalecendo sua atividade comercial. Este processo de desenvolvimento gera maior necessidade por um planejamento mais preciso para o suporte a decisões avançadas.

Desta forma, considera-se a ferramenta OKR como um meio adequado ao planejamento da organização, sobretudo pela sua eficácia e acessibilidade. No entanto, são utilizadas apenas metas e indicadores comerciais, como o faturamento total, participação de serviços e produtos no faturamento, número de clientes e contratos recorrentes. Portanto, a introdução de metas e indicadores mais específicos referentes aos setores ou de outras perspectivas do negócio pode melhor atender as necessidades organizacionais por planejamento. Para solucionar esta questão, propõe-se na Figura 4 a definição de algumas metas e indicadores relacionados à atividade financeira da empresa, a qual se possibilitou através dos apontamentos deste estudo.

Figura 4. Metas e indicadores para a atividade financeira

Metas	Indicadores
Elevar margem de lucro da empresa	Margem de lucro realizada no exercício
Melhorar a precisão da apuração de custos	Índice de variação entre gastos previstos e realizados no acompanhamento de gastos
Reduzir o ciclo financeiro	Prazo médio de pagamentos e Prazo médio de recebimentos

Reduzir juros e multas pagas por títulos em atraso	Total de juros e multas desembolsados
Aumentar a instrução financeira dos colaboradores	Número de cursos realizados na área financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A definição das metas voltadas às atividades da organização no planejamento possibilita o acompanhamento e a mensuração do desempenho da empresa de forma objetiva. Assim sendo, as metas e indicadores definidos funcionam como orientação para os colaboradores da área financeira e principalmente para os gestores avaliarem as estratégias tomadas e planejarem as ações e diretrizes necessárias para a obtenção do desempenho almejado pela organização ao encontro com seus objetivos.

Como esta medida, o presente capítulo apresentou diversas proposições referentes às categorias de análises propostas, as quais atuam na relação entre a gestão de custos e o processo de tomada de decisões da organização. Estas medidas visaram os processos de planejamento, execução e controle na empresa na gestão dos recursos disponíveis, sobretudo a informação. Desta maneira, a disponibilização e interpretação das informações gerenciais do negócio consistiram no principal fator propiciado pelas propostas relacionadas à gestão de custos para o suporte das tomadas de decisão.

6 Conclusões

O objetivo do estudo foi desenvolver um alinhamento da gestão de custos com o processo de tomada de decisões em uma empresa incubada de base tecnológica. A análise das práticas efetuadas na organização evidenciou que há o entendimento dos gestores quanto ao impacto dos custos sobre o desempenho da empresa, contudo, há dados e informações não utilizados pela organização, os quais podem ser sintetizados e interpretados para prover subsídios para a tomada de decisões. Estas questões apontam para o subaproveitamento de sua gestão de custos, conforme a situação-problema do estudo. Da mesma forma, também foram evidenciadas algumas dificuldades dos gestores para desempenharem foco nas atividades estratégicas em relação às atividades operacionais. Um fator positivo apresentado pela organização foi a utilização de sistemas informacionais acessíveis

e eficientes como ferramentas de suporte à sua gestão, destacando-se o sistema de gestão *online*, a ferramenta de gestão de vendas CRM e a suíte de aplicativos para escritório.

Para a elaboração das propostas foi observada, além das práticas levantadas no referencial teórico e as necessidades da organização, a compatibilidade das proposições com a realidade e recursos disponíveis da organização, propondo medidas acessíveis e de aplicação viável que fossem trazer resultados para a empresa em uma perspectiva durável. Importantes propostas foram efetuadas, como uma metodologia para a classificação gerencial dos gastos, a redefinição dos centros de custos, o estabelecimento de critério para rateio dos custos indiretos, a implementação do método de custeio por absorção, o acompanhamento entre gastos previstos e realizados e a revisão das margens esperadas no planejamento. A execução das propostas efetuadas representa uma contribuição para a organização no gerenciamento otimizado de suas informações sobre custos, fornecendo subsídios valiosos para a tomada de decisão. O fortalecimento da tomada de decisões, por meio dos subsídios viabilizados pelas propostas, visa melhorar o resultado da organização através de uma eficiência produtiva, maior competitividade no mercado e maiores margens de lucro, evidenciando-se o importante papel da gestão de custos no alcance dos objetivos da empresa. Tendo obtido êxito na entrega de uma proposta de intervenção focada nos resultados da organização, o objetivo de alinhamento da gestão de custos com o processo de tomada de decisões da empresa foi atingido. Para a obtenção destes resultados, é essencial que os gestores e colaboradores entendam a importância das medidas sugeridas ao desempenharem suas atividades, considerando que o sucesso destas práticas depende da coleta, organização, distribuição e disponibilização das informações da organização e que a responsabilidade por estes processos é de todos os envolvidos.

O estudo representa uma contribuição como forma de orientação às pequenas empresas e especialmente às empresas incubadas na difícil missão de desenvolver uma gestão de custos alinhada com os processos de tomada de decisões organizacionais. O alinhamento almejado se torna ainda mais importante nas empresas de tecnologia, as quais, de maneira geral, precisam buscar

soluções e resultados em prazos reduzidos para poderem acompanhar o ciclo de vida de suas tecnologias desenvolvidas. Neste sentido, estas empresas podem necessitar desenvolver, em um curto prazo, sua gestão e atividades de maneira a suportar uma estrutura adequada, processo este que poderia levar anos em empresas tradicionais para atingirem esta maturidade. Como contribuição acadêmica, o estudo abordou de forma original a relação entre gestão de custos e tomada de decisões em uma empresa incubada, a qual demonstrou, em termos de quantidade de publicações, ser uma relação ainda pouco explorada frente ao seu potencial.

Referências

- Athar, R. A. (2005). *Introdução à contabilidade*. São Paulo: Prentice Hall.
- Brandão, C., Campos, S., & Gonçalves, A. (2019). A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão. *REVISTA FAIPE*, 9(1), p. 12-17.
- Braga, N. (1987). O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 21(3), 35-57.
- Chanlat, Jean-François. (2006). Ciências sociais e management. *Revista de Administração da FEAD–Minas*, 3(2), 9-17.
- Colauto, R. D., Beuren, I. M. (2004). Coleta, análise e interpretação dos dados. In: Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Cutrim, V. G. F., & Callado, A. A. C. (2020). Custos Irrecuperáveis no Processo Decisório em Micro e Pequenas Empresas. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 12(1), 23-34.
- Cooper, R. (1997). What the interaction between management accounting and cost management means to CPAs in finance. *Journal of Accountancy*, 1(1), 1-3.
- Dacorso, A. L. R. (2000). *Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas*. Dissertação, Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FREITAS, H. et al. (1997). *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Atlas.
- Freitas, H. M. R. de, & Kladis, C. M. (1995) O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, 2(8), 30-34.
- Hilton, W. R., Maher, W. M., & Selton, H. F. (2006). *Cost management: strategies for business decision*. Boston: McGraw-Hill.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business Press.
- Ketelhöhn, W. (2006). Strategic management practice in Latin America. *Journal of Business Research*, 59(3), 305-309.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Vitali, G., & Noval, C. M. (2020). Custos e Formação do Preço de Vendas em Hotéis. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 1-11.
- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas.
- Miglioli, A. M. (2006). *Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão*. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Nakagawa, M. (2000). *Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas.
- Noreen, E. W., Brewer, P. C., & Garrison, R. H. (2014). *Managerial accounting for managers*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Oliveira, L. M. de, Perez Junior, J. H. (2005). *Contabilidade de custos para não contadores*. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, J. L., Schmidt, P., & Pinheiro, P. R. (2006). *Fundamentos de gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2015). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014*. Elaboração do DIEESE. São Paulo.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro E Pequenas Empresas – SEBRAE. (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília.

- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2009). *Modern cost management & analysis*. Barron's Educational Series.
- Silva, C. L. (1999). Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. *Revista FAE*, 2(2), 17-26.
- Slavov, T. N. B. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual*. Tese, Doutorado em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Stenzel, C., & Stenzel, J. (2003). *Essentials of cost management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tichacek, R. L. (2005). *Effective cost management – back to basics*. American Association of Cost Engineers International Transactions: New Orleans.
- Wadia, M. S. (1966). *The nature and scope of management*. Scott Foresman.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zamarioli, R.; Benze, R. P., & Escrivão Filho, E. (2003). Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. *Anais do Simpósio Interinstitucional de Administração do Bolsão Sul-Mato-Grossense e Noroeste Paulista*, Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 2.
- Zanin, A., Magro, C. B. D., & Mazzioni, S. (2019). Características Organizacionais e a Utilização da Gestão de Custos no Processo Decisório. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18(nd), 1-19.

Conectados por Prazer: Redes Sociais Virtuais Móveis Versus Valores de Uso Convergentes

Emílio José Montero Arruda Filho¹, Juliana Cristina dos Santos Miranda²

¹ Universidade da Amazônia - emilio.arruda@unama.br

² Universidade da Amazônia - julianacsmiranda@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Redes sociais móveis;
Convergência tecnológica;
WhatsApp; Netnografia;
Hedonismo.

Received 19.11.2019
Reviewed 08.05.2020
Accepted 13.05.2020

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

As redes sociais se tornaram um fenômeno de integração de pessoas em função das tecnologias de convergência. Estas tecnologias cada vez mais presentes na vida de muitos usuários, independentemente dos valores e das condições sociais envolvidas, reforçam a ampliação social e interação dos grupos envolvidos. Neste cenário, o crescimento dos aplicativos que dão acesso às redes sociais móveis ou aplicativos sociais, é um exemplo deste fenômeno e é proporcional ao avanço da convergência tecnológica, dado a multifuncionalidade dos dispositivos de tecnologia móvel. Baseado nesse cenário de hiperconexão e tecnologia, foi elaborado um estudo netnográfico sobre redes sociais móveis, em que o aplicativo de mensagens WhatsApp Messenger é o principal objeto de análise, dado os anos de estabilidade e notoriedade pela preferência de uso dos Brasileiros. Assim, foram realizadas algumas comparações promovidas pelos usuários por meio de discussões online, a respeito da diversificação de uso do aplicativo no decorrer dos anos, para compreender quais fatores influenciam este posicionamento influente do aplicativo. Logo, o objetivo deste artigo é identificar, através da categorização de usuários, as preferências destes grupos em função da tecnologia móvel desejada e de novos produtos inseridos no mercado, analisando as formas de utilização das redes móveis e suas preferências, sejam elas sociais, hedônicas, utilitárias ou tecnológicas, as quais descrevem a influência nacional com o uso do aplicativo WhatsApp.

KEYWORDS

Mobile social network;
Technological convergence;
WhatsApp; Netnography;
Hedonism.

ABSTRACT

Social networks have become a phenomenon of integrating people due to the convergence technologies. These technologies increasingly present in the lives of many users, regardless of the values and social conditions involved, reinforce the social expansion and interaction of these groups involved. In this scenario, the growth of applications that provide access to mobile social networks or social applications, is an example of this phenomenon and is proportional to the advancement of technological convergence, given the multifunctionality of mobile technology devices. Based on this scenario of hyperconnectivity and technology, a netnographic study on mobile social networks was developed, in which the WhatsApp Messenger messaging application is the main object of analysis, given the years of stability and notoriety for the preference of use by Brazilians customers. Thus, some comparisons promoted by users through online discussions were made regarding the diversification of use of the application over the years, to understand which factors influence this influential positioning of the application. Therefore, the objective of this article is to identify, through the categorization of users, the preferences of these groups according to the desired mobile technology and new products inserted in the market, analyzing the ways of using mobile networks and their preferences, whether social, hedonic, utilitarian or technological, describing the national influence using the WhatsApp application.

1 Introduction

O mercado de telefonia móvel manteve um crescimento amplo no decorrer das duas últimas décadas levando a uma grande diversificação de uso das tecnologias com tendências multifuncionais (CARBONELL; OBERST; BERANUY, 2013; LAVIÈRE *et al.*, 2013; OZCAN; SHEININ, 2015). As grandes inovações tecnológicas e os distintos atributos incorporados aos telefones celulares aumentaram a procura pelos chamados smartphones (telefones inteligentes) que conquistam cada vez mais espaço no cotidiano das pessoas (ENCK *et al.*, 2014).

Neste novo cenário, os aparelhos de telecomunicação apresentam uma convergência notável entre os dispositivos tecnológicos. A integração de produtos no aparelho, como dispositivos de câmera de vídeo e de fotografia, juntamente com outros dispositivos que dão acesso direto a internet (KIM; LEE; KOH, 2007; LEE; LEE; GARRETT, 2013), aumentam significativamente a procura pelos smartphones no mercado demonstrando uma tendência para produtos multifuncionais.

Neste contexto, em meio a era das redes sociais, as pessoas querem viver conectadas entre si (SMITH; KIDDER, 2010; ANDERSON; FROST, 2013; BOYLE; O'SULLIVAN, 2016; FUJITA; HARRIGAN; SOUTAR, 2018.). Por esse motivo, a procura pelos aplicativos que possibilitam a conexão com as redes sociais e a troca de mensagens instantâneas é cada vez maior atualmente. A maioria dos usuários de telefone celular compra o seu aparelho buscando informações para fins utilitários como justificção de suas compras, ou seja, adquire produtos cuja função é atender as suas necessidades, seja para fins de trabalho, estudo ou outras tarefas de extrema importância ligada a racionalidade e instrumentalidade, de forma que o uso real (aquele focado no prazer e satisfação – hedonismo) na diversão não fique evidenciado (OKADA, 2005; OZCAN; SHEININ, 2015). Entretanto, estudos mostram que os telefones celulares também podem ser utilizados como forma de expressão e autoafirmação, principalmente entre os jovens (KATZ; SUGIYAMA, 2006; YAP; GAUR, 2016), os quais os usuários de smartphone normalmente possuem um grupo de aplicativos de redes sociais móveis (comunicação imediata) ou que dão acesso às redes sociais do tipo Facebook e Instagram,

gerando valor social a usabilidade pelo dispositivo.

Com o surgimento de uma variedade de aplicativos, a facilidade de comunicação entre as pessoas se tornou maior e mais requisitada, pois os usuários começaram a ter acessibilidade que gera interesse pelas novas formas de uso em função da integração de serviços em um mesmo dispositivo (HARRIS; BLAIR, 2006; SELA; BERGER, 2012). Com o desenvolvimento de diversos produtos tecnológicos, observou-se assim um ambiente de hiperconectividade, onde as pessoas passavam a maior parte do tempo, conectadas à internet, pois mesmo que estivessem em seu ambiente de trabalho, podiam acessar a rede através de seus smartphones e tablets (LIMA; ARRUDA FILHO, 2011; BOYLE; O'SULLIVAN, 2016).

Neste ambiente, o acesso às redes sociais disseminou uma maior interação em novos aplicativos de comunicação, interagindo com Facebook, Instagram e Google Talk para dispositivos móveis. Logo, além das redes sociais, o mercado de aplicativos está cada vez mais inovador, passando a criar programas de comunicação imediata, os quais se intitulam redes sociais móveis ou aplicativos sociais móveis, possibilitando os indivíduos a comunicarem-se em tempo real, como em uma chamada telefônica ou mensagem SMS, fazendo ligações telefônicas via rede de dados, ligações de vídeo, envio de localizações, entre tantas interações móveis sociais.

Em função desta estrutura digital extremamente ativa, e analisando todo este novo cenário tecnológico, em que a conexão constante se expande e evolui, foi escolhido o aplicativo de mensagens WhatsApp como objeto principal de estudo, sendo este programa extremamente popular entre os usuários de aparelhos tecnológicos móveis (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013; KUMAR; SHARMA, 2016).

Apesar de não ser o único aplicativo de troca de mensagens online e nem o que possui mais recursos tecnológicos, como por exemplo, o Viber que realiza chamadas telefônicas bem antes do WhatsApp utilizando a rede WiFi, e o Skype que permite fazer chamadas de vídeo também a muitos anos; o WhatsApp é a preferência da maior parcela da população mundial (AGRELA, 2013; KUMAR; SHARMA, 2016), englobando um público bastante diversificado tanto em termos sociais quanto etários.

Neste contexto, o artigo avalia se a escolha

dos usuários por estes tipos de redes está voltada apenas pelos fatores sociais de status e autoafirmação (ARRUDA FILHO, 2008; KATZ; SUGIYAMA, 2006; MURALIDHARAN; MEN, 2015; YAP; GAUR, 2016; LAU, 2017;), ou se trata-se de desejo do consumidor (hedonismo) camuflado pela construção de justificações de utilidade do aplicativo (OKADA, 2005; PALAZON; DELGADO-BALLESTER, 2013; CHOI *et al.*, 2014), entre outras características que o tenham mantido sempre muito valorizado.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar através da construção categórica do perfil dos usuários de redes sociais móveis, as preferências destes grupos em função da tecnologia móvel desejada e de novos produtos inseridos no mercado, avaliando as características dos serviços em função das preferências dos consumidores, valores sociais, hedônicos e/ou utilitários, além de interesses de atualização pela tecnologia. Logo, tende-se a compreender os fatores emocionais e racionais que influenciam a escolha do aplicativo WhatsApp, como forma de comunicação imediata através de produtos de alta tecnologia.

Este estudo contribui assim conceitualmente na construção das relações sociais que influenciam os usuários tecnológicos a escolherem uma maior parcela de seu tempo de uso para certos aplicativos em relação a outros. Este contexto gera uma reflexão de tendências de mercado tanto nos aplicativos, como nas discussões e mercado envolvido neste cenário, trazendo oportunidades de comunicação mais adequada as empresas pelas características de engajamento existentes, como hedonismo, status, utilitarismo, dentre outros (OKADA, 2005; KATZ; SUGIYAMA, 2006).

Para esta proposição de pesquisa, o estudo possui seu desenho baseado na pesquisa qualitativa, utilizando a netnografia como base metodológica, onde este método consiste em coletar os dados de pesquisa em blogs e fóruns de discussão online, que sejam de confiança e traduzam uma comunicação cultural de consumo, de usuários ou propostos consumidores dos determinados produtos que são objetos específicos da pesquisa (KOZINETS, 2002, 2010, 2014; SHARMA; AHUJA; ALAVI, 2018). Neste método, buscam-se compreender as categorias de usuários para produtos e serviços de redes sociais móveis, descrevendo os perfis dos usuários em função de seus valores, identidades e prioridades de

consumo / uso.

O artigo foi então dividido em 5 seções que inicia pela introdução com a contextualização do estudo, passando para o referencial teórico que descreve as redes sociais no contexto dos dispositivos de alta tecnologia, relacionando as motivações e preferências de uso / consumo tecnológico. Após a descrição teórica do estudo e a construção do desenho de pesquisa no item teórico, parte-se para a descrição detalhada do método e do procedimento de coleta e análise, para então apresentar-se os resultados encontrados, que são categorias de usuários para o objeto escolhido, discutidos em função do referencial teórico e dos comentários dos usuários analisados. Conclui-se o trabalho descrevendo-se as limitações, achados importantes e trabalhos futuros que devem e podem contribuir para a continuidade do conhecimento na área.

2 Redes Sociais Móveis e Produtos de Alta Tecnologia

Está cada vez maior o número de pessoas que busca inovações tecnológicas, gerando um fenômeno de expansão no mercado de comunicação e tecnologias da informação (BASS 1969; ROGERS, 1995; LAVIÈRE *et al.*, 2013; MAO *et al.*, 2017). A cada dia, surgem mais desafios que crescem junto com o avanço tecnológico, e isso propicia diversidade nos perfis dos usuários destes serviços, o que gera a necessidade de implementar novos mecanismos que acompanhem os interesses de alguma maneira deste novo consumidor (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008; TERLUTTER; MOICK, 2013; OBEIDAT; YOUNG, 2017; LAU, 2017; HUANG; HONG; BURTCH, 2017).

Atualmente, os serviços mais procurados e utilizados, tanto nos aparelhos de telefone celular quanto nos tablets (agendas eletrônicas no formato de livro), são os aplicativos diversificados em tarefas (NATANSOHN; CUNHA, 2010; ANDERSON; FROST, 2013; BOLTON *et al.*, 2013; BOYLE; O'SULLIVAN, 2016). Estes aplicativos são softwares (programas de computadores) que têm como finalidade auxiliar o usuário a desenvolver uma tarefa específica, como os aplicativos de imagem, por exemplo, que podem ser utilizados para editar fotografias, melhorar a qualidade de luz da imagem, criar molduras, dentre outras funções.

Os aparelhos celulares modernos apresentam, além dos dispositivos de armazenagem numérica e serviços de chamadas, variadas ferramentas com funções de integração dos sistemas do tipo serviços multifuncionais, que possuem diversas características integradas em um só equipamento (HOBDDAY *et al.*, 2005), como programas que possuem diversas características em uma única plataforma. Este sistema de integração tem o objetivo de facilitar a vida do usuário em função da multifuncionalidade que os dispositivos apresentam, possibilitando uma usabilidade ampliada e diversificada (HARRIS; BLAIR, 2006; LEE; LEE; GARRETT, 2013). Esta usabilidade significa ter diferentes funcionalidades e gerar acesso a diversos usuários que possuem preferências divergentes, logo, com a multifuncionalidade, os consumidores atuais possuem variedade na acessibilidade atendendo múltiplos interesses (LEE; LEE; GARRETT, 2013; OZCAN; SHEININ, 2015; TERLUTTER; MOICK, 2013).

Neste contexto, a utilização dos aparelhos deixa de ser apenas utilitária quando os indivíduos também encontram em seus telefones celulares formas de prazer e diversão (ARRUDA FILHO; BRITO, 2017), onde este contexto de satisfação, desejo e valores ligados a esta diversão de consumo, ou uso do consumo, denomina-se hedonismo (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982; OKADA, 2005; CHOI *et al.*, 2014). O acesso aos aplicativos e às redes sociais através do telefone celular é um exemplo claro de utilização de aparelhos tecnológicos, em que os usuários consideram os atributos do produto como sendo hedônicos e/ou utilitários (GILL, 2008; PALAZON; DELGADO-BALLESTER, 2013).

Atualmente, a maioria dos telefones celulares encontrados no mercado são smartphones, onde isto se dá pela necessidade e anseio dos usuários em sempre manter uma hiperconectividade (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008; RUSSO; BERGAMI; MORANDIN, 2018), associada principalmente às redes sociais (SMITH; KIDDER, 2010; BOYLE; O'SULLIVAN, 2016; YAP; GAUR, 2016; HUANG; HONG; BURTCHE, 2017). Com o acesso à internet em qualquer hora e qualquer lugar, juntamente com um aparelho que apresenta vários dispositivos, a tendência é que os consumidores direcionem suas escolhas para alternativas hedônicas (HEATH; SOLL, 1996; ARRUDA

FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008; SELA; BERGER, 2012).

Em geral, as pessoas usam as tecnologias móveis como forma de expressão de suas identidades sociais, tornando os seus aparelhos tecnológicos objetos que integram a formação de sua personalidade, assim como roupas e acessórios fazem parte da característica social de um indivíduo (KATZ; SUGIYAMA, 2006; ARRUDA FILHO; CABUSAS; DHOLAKIA, 2008; FUJITA; HARRIGAN; SOUTAR, 2018), logo, o aparelho celular ganha uma função social, que responde várias questões a respeito da identidade (SMITH; KIDDER 2010) e do comportamento de seu consumidor, fazendo o indivíduo entrar em contato consigo mesmo e com seus sentimentos e necessidades (FORTUNATI, 2002; SONG, 2014).

A escolha de uma determinada rede social apresenta-se em função de diversos contextos, podendo estes serem relacionados à utilidade ou trabalho empregado (SMITH; KIDDER, 2010), valores sociais e de autoafirmação (ARRUDA FILHO, 2008; KATZ; SUGIYAMA, 2006; OH; OZKAYA; LAROSE, 2014), em que os amigos e familiares possam interagir de forma contínua e segura entre si, de maneira eficiente e satisfatória para o usuário, ou uma mistura destes contextos em função da necessidade de justificação (OKADA, 2005; YANG, 2013; CHOI *et al.*, 2014).

Neste ambiente, as redes sociais móveis estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, levando em consideração que a maioria dos usuários de smartphones utiliza esse tipo de aplicativo em função de sua identidade com a tecnologia (BELK, 1988; BELK, 2013). Assim, a hiperconectividade integra pessoas para utilizarem as redes sociais em função dos fins hedônicos, mas justificando estes pelos valores utilitários do aplicativo, afirmando que é um meio rápido de se comunicar (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982; OKADA, 2005; PALAZON; DELGADO-BALLESTER, 2013; MURALIDHARAN; MEN, 2015).

Dada esta diversificação do estilo entre as redes sociais anteriores como Facebook, o qual levava todos a um compartilhamento geral, e o WhatsApp que propicia o compartilhamento por grupos, a vantagem obtida pelo usuário de uma rede social móvel, é a privacidade, pois para ter conexão entre indivíduos, é necessário o número do telefone celular. Estes e vários contextos de segurança e privacidade podem ser os responsáveis

pela migração das redes sociais do estilo Facebook, para as redes sociais móveis estilo WhatsApp.

O WhatsApp apresenta-se como um aplicativo social móvel e mais recentemente, também usado no formato fixo em computadores de casa (MANNARA, 2015). Um dos pontos-chaves da discussão deste aplicativo como objeto de pesquisa, foi diretamente relacionado a compra deste pelo Facebook (LIMER, 2014), além de demonstrar uma grande potencialidade de convergência tecnológica no dispositivo (LEE; LEE; GARRETT, 2012), o que contribuiu para criação de benefícios percebidos pelos usuários, dado a multifuncionalidade do produto.

Neste cenário, a privacidade citada é um fator muito importante na escolha das redes sociais (YONG; QUAN-HAASE, 2013), pois mesmo querendo compartilhar informações, os usuários têm um limite de onde este compartilhamento ocorre. Nisto, este novo tipo de rede móvel tem como vantagem um maior controle sobre as interações, já que só é possível receber e escrever mensagens para os contatos telefônicos do celular, os quais são escolhidos individualmente ou por grupos específicos com características e especificidades claras de comunicação para o usuário. Essa privacidade faz com que as pessoas se sintam seguras e tenham mais facilidade em utilizar o WhatsApp, por exemplo.

3 Método

Depois de uma avaliação mais detalhada do contexto das redes sociais e de um estudo das teorias comportamentais aplicadas a convergência tecnológica e difusão da inovação, a rede social móvel WhatsApp foi escolhida para ser o objeto de análise deste estudo dado seu posicionamento mundial. Como o WhatsApp é um dos aplicativos de mensagens mais utilizados do mundo e o mais utilizado no Brasil (AGRELA, 2013; KUMAR, SHARMA, 2016), este aplicativo social móvel é constantemente alvo de notícias e discussões em fóruns online, onde características diversificadas são importantes de serem compreendidas, para melhor identificar as tendências de mercado e novos produtos para este contexto.

Com isto, a metodologia utilizada para a realização deste estudo inicialmente foi a netnografia. Este método consiste em uma análise qualitativa em que se coleta informações de blogs e fóruns de discussões online em temas de determinado interesse (KOZINETS, 2002). Este

tema normalmente é social ou cultural, cujo objetivo é analisar o comportamento dos consumidores, sendo estes adeptos aos grupos de discussão ou apenas participantes não regulares em busca de informações e interações.

Esta análise utilizando netnografia se desenvolve da mesma forma que a etnografia, porém utilizando o ambiente virtual. Depois de realizada a coleta dos dados para análise, dados estes retirados de blogs ou elementos virtuais da internet que possuem comunicação entre usuários, estes são codificados, categorizados e interpretados com comparações pela literatura para comprovar o estudo desenvolvido (KOZINETS, 2010). Desta forma, perfis de usuários são identificados e comparados com estudos teóricos de comportamento, para descrever os valores, percepções e características que influenciam e motivam estes usuários.

Os blogs escolhidos para coleta de dados devem ser de alta confiabilidade para garantir a credibilidade e legitimidade dos comentários dos participantes. Logo, a netnografia possui a finalidade de apresentar um espaço livre para o consumidor demonstrar satisfação ou insatisfação na decisão de compra ou de uso com um determinado produto na área de marketing, além de identificar e interpretar aceitação e adoção (SHARMA; AHUJA; ALAVI, 2018) do assunto discutido.

Os sites identificados como adequados para coleta de dados deste artigo foram: o tecmundo.com.br e o techtudo.com.br em função das discussões encontradas e atualizações sobre o tema constantemente no site. Estes sites são administrados por grandes empresas brasileiras de conteúdo e serviços de internet que são a Globo no caso do techtudo, e a UOL que administra o tecmundo. Tais sites permitem que os participantes exponham suas dúvidas e opiniões a respeito dos objetos utilizados, além de apresentar notícias sobre as novidades tecnológicas e aprimoramento de produtos já existentes (SMITH; SMITH, 2018).

Os sites são identificados por discussões nas redes sociais, identificando contribuições acadêmicas e aplicadas sobre os conteúdos postados (KOZINETS, 2010). Não foram utilizadas discussões do próprio whatsapp, pois as postagens tinham que ser sobre o uso da tecnologia, algo bastante evidente em sites do tipo techtudo e tecmundo como dito anteriormente. Identificados conteúdos que possuíssem qualidade simbólica e

interpretativa do uso, intenção, identificação pessoal no contexto e até mesmo comportamentos de insatisfação (SMITH; SMITH, 2018), estes pontos são coletados e trabalhados para contribuir com a compreensão dos valores envolvidos no objeto de estudo.

Para a coleta de dados foi feita primeiramente uma leitura generalizada das discussões nos blogs, de onde foram coletados comentários para uma primeira análise de reconhecimento, depois foi feita uma pesquisa mais precisa e detalhada, onde alguns dados coletados inicialmente foram retirados e outros foram acrescentados.

O material coletado para o estudo ocupou 31 páginas no formato Word, fonte Times New Roman, tamanho 12, justificado e organizado para interpretação dos resultados. Os dados ocuparam 2/3 da margem direita de cada página no Microsoft Word, restando 1/3 da margem esquerda para o centro, para codificação dos resultados de pesquisa (feito manualmente). Os dados de coleta e os enredos foram encontrados a partir de palavras-chave utilizadas na busca de discussões. As palavras-chave utilizadas foram: WhatsApp, rede social móvel e app de mensagens. Os dados utilizados pela pesquisa estão apresentados na tabela 1, onde é descrito o site utilizado, a informação das discussões analisadas e os períodos de pesquisa informando as características dos conteúdos utilizados para o estudo.

Foi retirado de cada site duas discussões específicas sobre o uso, capacidade, comparação e interesse com o WhatsApp. Os critérios utilizados para definição destes sites foram a contribuição das discussões para análise e compreensão do argumento estudado, em função da rica contribuição identificado nos textos finais utilizados para a pesquisa.

Tabela 1. Dados primários da pesquisa efetuada

Nome do Site/ URL	Data da coleta de dados	Títulos das discussões
Techtudo- http://www.techtudo.com.br/	01 de maio de 2014 a 30 de junho de 2017	“Qual Programa poderia substituir o WhatsApp?” “O que vai mudar no WhatsApp agora que foi comprado pelo facebook?”
Tecmundo- http://www.tecmundo.com.br/	25 de abril de 2014 a 10 de agosto de 2018	“WhatsApp Versus Telegram” “Wechat ameaça soberania do mensageiro WhatsApp.”

Os conteúdos devem trazer contribuição para a pesquisa na hora de definir qual discussão será utilizada para análise do estudo. Muitas discussões possuem apenas desabafos sem contribuição verdadeira sobre o produto, mas brincadeiras de usuários, sem que se perceba veracidade na participação destes. Em outras discussões, se percebe claramente a contribuição para ser interpretada sobre o usuário, o qual pode estar desabafando ou ajudando (informando), mas que traz significados sobre o cenário em que estiveram envolvidos, servindo como reflexão sobre símbolos, valores e percepções que afetem as decisões e motivações dos consumidores (KOZINETS, 2014; KOZINETS; SCARABOTO; PARMENTIER, 2018; SHARMA; AHUJA; ALAVI, 2018).

Após a codificação dos termos e classificações de conceitos, grupos, perfis e valores identificados (KOZINETS, 2014), as categorias de análise foram formadas de um contexto positivista oriundo da teoria proposta (DENZIN; LINCOLN, 2011), relacionando os perfis de consumidores / usuários, com suas percepções e características avaliadas.

4 Usabilidade Categórica do Whatsapp

Após a coleta dos dados retirados dos sites apresentados anteriormente, pôde-se realizar a análise destes dados, pelos passos de codificação e categorização, dos grupos de usuários. Foram identificadas quatro categorias principais e uma subcategoria de usuários do WhatsApp neste primeiro momento do estudo. Estes usuários apresentaram suas dúvidas, problemas e satisfação pelas redes sociais móveis, sempre utilizando o WhatsApp como referência de comparação. Alguns apresentaram justificativas para a utilização do aplicativo (OKADA, 2005; OZCAN; SHEININ, 2015), e outros acreditam em melhorias e utilização de programas com maior facilidade de uso e com mais recursos tecnológicos.

No decorrer da apresentação das categorias, após explicar o significado deste perfil de usuários posicionando teorias sobre esta construção, parte dos comentários dos participantes da pesquisa é inserido no artigo, explicitando a página e linha do comentário, em acordo com o documento de análise utilizado de 31 páginas anteriormente citado.

4.1 Devotos da marca WhatsApp

Esta categoria de usuários do aplicativo descreve e enfatiza a fidelidade deste consumidor em relação à marca WhatsApp. Esses usuários exemplificam os consumidores que se posicionam e seguem os valores de uma determinada empresa ou marca. O culto de marcas se assemelha a uma devoção ideológica, onde membros de um grupo se identificam por possuírem os mesmos interesses e ideologias (PIMENTEL; REYMOLDS, 2004; ATKIN, 2007; KOZINETS, 2008; ANDERSON; FROST, 2013).

Os devotos costumam atribuir características positivas para a marca defendida e negativas para marcas rivais (LIMA; ARRUDA FILHO, 2011). No caso dos devotos pelo WhatsApp, os usuários demonstram interesse pelas novidades associadas ao aplicativo, mas desprezam a possibilidade de mudar de rede social, não admitindo que nenhuma opinião contrária ao WhatsApp seja discutida.

Nem merece comentários, pow o q q eu to fazendo aki, kkkk. WhatsApp na veia.... Pág. 10, Linhas 1-2

Alguém me responde pq substituir o WhatsApp? Se ele eh o melhor... Pág. 21, Linhas 23-24.

WhatsApp é infinitamente melhor. Nas funções, no Design. A única coisa que via vantagem no Viber, é que ele sincronizava com seu aplicativo no PC. Coisa que o WhatsApp não tinha, mas que recentemente incluiu se igualando ao Viber, logo, de qualquer jeito é superior sempre! Pág. 7, Linhas 18-22.

Esta categoria de devotos se diz plenamente satisfeita com o aplicativo. O primeiro comentário mostra um consumidor tão “viciado” pelo serviço, que nem sequer se permite participar de uma discussão que sugere outras possibilidades de aplicativos de mensagens instantâneas. Já o último comentário, mostra a opinião de um devoto que assume as vantagens de outro serviço temporariamente em relação ao WhatsApp, porém insiste em afirmar que o mesmo é superior de qualquer maneira, ainda mais se atualizando com relação aos concorrentes (PICHLER; HEMETSBERGER, 2007).

4.2 Usabilidade pelo fator social

Revista de Negócios, v. 25, n. 3, p. 45-58, July, 2020.

Nesta categoria, os usuários do WhatsApp justificam a constante utilização e preferência (OKADA, 2005; LIMA; ARRUDA FILHO, 2011; CHOI et al., 2014) pelo aplicativo, de acordo com o valor social que o mesmo apresenta em relação ao grupo social em que vivenciam (KATZ; SUGIYAMA, 2006; OH; OZKAYA; LAROSE, 2014). Os usuários afirmam que a escolha do aplicativo se dá pelo número de amigos presentes e participantes do serviço, onde a rede que possuir o maior número de amigos e conhecidos será a escolhida para ser utilizada, independente das qualidades e superioridades que outras redes podem apresentar.

O aplicativo pode ser excelente, mas enquanto a maioria dos meus amigos estiverem usando o WhatsApp, terei que me prender á ele. Não adianta em nada eu migrar para outro aplicativo do gênero e meus amigos não. Pág. 9, Linha 23-27

Os usuários do aplicativo se preocupam com quem vão se comunicar, preferindo que a troca de mensagens se dê apenas entre amigos, familiares e conhecidos. O fato do WhatsApp se restringir a comunicação através de número telefônico, gera confiança nos usuários em relação a sua privacidade (YONG; QUAN- HAASE, 2013). Esses usuários afirmam se sentir mais seguros pelo fato de utilizar uma rede social que permite a comunicação restrita a amigos e conhecidos.

Gosto do WhatsApp pelo fato de ele se restringir aos contatos de sua agenda. Eu não tenho Face e nem nunca vou ter, assim como o G+ que ainda não consegui saber ao certo até que ponto protege a privacidade. Portanto penso que Whats se adequa ao meu perfil, e ao de muitos que não se expõe em redes sociais. Pág. 9, Linha 29-35.

4.3 Dispostos a Inovar

Esta é a categoria dos usuários que buscam o diferencial no WhatsApp, porém alguns possuem disponibilidade para conhecer e até mesmo utilizar outras alternativas de redes sociais. Apesar do WhatsApp ser a rede social móvel mais utilizada (AGRELA, 2013; KUMAR; CHARMA, 2016), este possui concorrentes fortes, os quais alguns

usuários estão dispostos a experimentar. Como exemplo, é possível citar o Viber, que além das mensagens instantâneas foi o primeiro a permitir os usuários a fazerem ligações gratuitas através da internet.

Usuários que adoram produtos *high tech* buscam os últimos lançamentos e propostas de tecnologia mais recentes para se sentirem preenchidos, esses usuários estão em busca da continuação de produtos diferenciados, para que possam continuar compondo seu *pool* de informações (HOEFFLER, 2003; LIMA; ARRUDA FILHO, 2011).

O Viber é gratuito em todos os sistemas e faz o mesmo que o WhatsApp, além de sempre ter oferecido a opção de ligação normal e de vídeo (...), coisa que somente mais recentemente o WhatsApp fez. Além disto, existe um outro chamado WeChat que não é muito popular aqui no Brasil, mas é em outros países. Também é gratuito em todos os sistemas além de mandar mensagens, fotos, vídeos e ligação com uma interface muito amigável(...). Pág. 6, Linhas 25-34.

Quem usa o WhatsApp pode interagir com todos os contatos que possuem o app, e no caso do hangout, essa abrangência é bem maior. (...) gostei muito e praticamente não usei o WhatsApp (...) Meu WhatsApp está com os dias contados, e pelos comentários no Google Play, muita gente que tem o Hangout excluiu o Whats Pág. 8, Linha 4-24.

Alguns consumidores de alta tecnologia relatam incertezas quanto a utilização de um determinado serviço ou produto quando este não é familiar (HARRIS; BLAIR, 2006; SELA; BERGER, 2012). Por mais que o Viber ou outro aplicativo apresente melhores serviços que o WhatsApp, ou serviços mais inovadores antes do WhatsApp, os produtos são diferentes e os aplicativos mais novos não são familiares para o consumidor. A expectativa para estes usuários é acompanhar o desenvolvimento da tecnologia, visto que o interesse se foca no uso do serviço e não na posse (NUNES, 2000).

4.4 Migração para o Viber

Devido às incertezas relatadas pelos consumidores de alta tecnologia, a migração do WhatsApp para a rede Viber cresce gradativamente (CARVALHO, 2014), apesar da maioria dos usuários ainda preferir o WhatsApp (Folha de São Paulo, 2013; DATA FOLHA, 2017). O Viber é um aplicativo de mensagens, assim como o WhatsApp, porém não é necessário pagar para fazer download e nem existe nenhuma taxa de serviço anual como nos Estados Unidos em que o WhatsApp possui certas restrições. Uma das maiores características do aplicativo é o recurso de fazer chamadas telefônicas através de rede WiFi (BARROS, 2014).

As opções de uso do aplicativo Viber são superiores ou inovadoras com relação as do WhatsApp, segundo alguns usuários (Folha de São Paulo, 2013) por ter mais opções de *emojicons* (figuras e expressões que denotam sentimentos) e por realizar chamadas de áudio antes do WhatsApp. Por esses motivos, alguns usuários do WhatsApp passaram a se sentir insatisfeitos com os serviços e migraram para o Viber, sob alegação de qualidade de serviço, melhores opções de uso e maiores vantagens.

Sinceramente nunca entendi o que o WhatsApp tinha demais, sendo que o Viber SEMPRE fez a mesma coisa E REALIZAVA CHAMADAS BEM MELHORES QUE O SKYPE!! Viber + Voxel sempre foram a dupla dinâmica de todos meus aparelhos após 2008. Pág. 29, Linhas 12-17

Quem não tem o Viber está perdendo! Muito melhor do que WhatsApp e está fazendo ligações para fixo tb! As ligações são perfeitas. Pág. 29. Linhas 8-10

Esta subcategoria mostra que em determinado período de tempo, os consumidores procuravam aplicativos apresentando qualidade de serviço no telefone celular (CARBONEL; OBERST; BERANUY, 2013) e procuravam também vantagens em termos de economia, quando se buscava um serviço que oferecia bons recursos e preços acessíveis (LEMES; TOMASELLI; CAMAROTTI, 2012). Estes usuários focaram mais na qualidade ou diferenciação que outros produtos tiveram naquele momento (NUNES, 2000; YANG, 2013) do que na moda, e não agregaram valores à marca e sim ao serviço.

4.5 Insatisfeitos com a compra do WhatsApp pelo Facebook

Em 2014, a empresa Facebook anunciou a compra do aplicativo WhatsApp pelo valor de 22 bilhões de dólares (Zero Hora, 2014), deixando muitos usuários do aplicativo insatisfeitos. Os consumidores se mostraram receosos em relação à sua privacidade, pois o Facebook é uma rede social que compartilha conteúdos abertamente entre seus usuários.

Eu acabei com meu face há uns 2 anos atrás pra ninguém ficar fuçando a minha vida e estava super feliz em só utilizar o WhatsApp... se essa droga de empresa me obrigar a ter uma conta no face pra continuar usando o WhatsApp vou ter começar a enviar pombos-correios. Pág. 24. Linhas 17 – 21.

A privacidade é um fator bastante delicado e que pode ser de fundamental importância para uma grande parte dos usuários de redes sociais (GROS; ACQUISTI; HEINZ, 2008; DATA FOLHA, 2017; SUCH; CRIADO, 2018; GOPAL et al., 2018). O comentário anterior é um exemplo de usuário preocupado com sua privacidade, onde os usuários do WhatsApp contam com um serviço restrito em que só se pode fazer contato, se possuir o número do telefone celular, logo, o perfil do usuário não está disponível para qualquer pessoa, diferente do Facebook. Desta forma, o usuário pode não se mostrar satisfeito em utilizar um serviço que ameace a sua segurança (HOWARD, 2008).

Outra preocupação foi em relação a publicidade, que é bastante presente no Facebook e que no WhatsApp não ocorre. Os usuários relataram insatisfação perante a ideia de ter seu aplicativo de mensagens carregado de propaganda.

Okay, continuem lá no WhatsApp. Só não estranhem quando verem propagandas direcionadas e baseadas nas conversas privadas de vocês. Tá todo mundo achando que o Facebook comprou essa merda de app por USD 19bi, só pelo app? É pelo que a gente tá falando nele. Vão ler um pouco sobre Big Data e aí vocês vão perceber o valor que apps como o Telegram tem. Pág. 13 e 14. Linhas 32-36 e 1-3.

As publicidades na internet se tornaram marcas registradas de alguns sites e plataformas online, porém a maioria dos usuários relata não gostar dessa estratégia de marketing utilizada pelos anunciantes (OLHAR DIGITAL, 2014). O comentário mostrou um usuário que não se sente feliz com a “invasão” das publicidades em suas redes e mostra que não pretende continuar com o WhatsApp por achar que isso também vai acontecer com a rede móvel recém comprada pelo Facebook.

Neste período, a mudança de gestão da empresa levou alguns usuários a fugirem ou terem perspectivas para tal ação, em função de não se sentirem seguros (LIMER, 2014; SZYMCZAK et al., 2016). Somente após alguns meses o WhatsApp se estabilizou novamente e voltou a manter-se extremamente forte no mercado, em função de sua segurança, valor social envolvido com todos os amigos dentro da rede, além da experiência positiva anterior tida com muitos usuários (KUMAR; SHARMA, 2016; BOYLE; O'SULLIVAN, 2016; MAO et al., 2017).

5 Discussão e Considerações Finais

As redes sociais móveis ganharam um espaço permanente no contexto da alta tecnologia. A utilização desses serviços está diretamente ligada a usabilidade dos aparelhos de telefonia celular modernos, fazendo parte dos dispositivos integrados ao aparelho (HOBDDAY et al., 2005; ANDERSON; FROST, 2013). A rede social WhatsApp tem como principal função promover a troca de mensagens instantâneas usando da internet pelo meio móvel, onde além de mensagens, também pode-se compartilhar áudios e imagens entre os contatos telefônicos, fazer ligações de voz e vídeo, transferência de documentos, entre tantas outras interações e compartilhamentos (DATA FOLHA, 2017).

Neste contexto, o objetivo deste artigo foi o de analisar os usuários do WhatsApp e identificar as características que influenciam nas preferências dos mesmos por esse aplicativo em específico, em função dos valores sociais, hedônicos, utilitários dentre outros emocionais e racionais no contexto do estudo. Porém no decorrer da pesquisa foi possível notar que os usuários estão começando a despertar para novas formas de comunicação, e

mesmo aqueles que se mantêm fiéis, já utilizaram alguma alternativa do aplicativo pelo menos uma vez. Isto demonstra uma alta atualização de certos grupos de usuários que se mantêm sempre adiante na comunicação e informação da tecnologia vigente. Entretanto é importante salientar o quanto o produto é ágil em se atualizar, buscando se comparar com outros produtos do mercado, levando seu valor social para sempre manter seus seguidores / usuários presentes em sua plataforma.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da pesquisa, quando se tentou participar de discussões e não houve respostas dos usuários em determinados momentos. Em outros, as respostas vieram e foram bastante satisfatórias. Com algumas pequenas participações, foi possível responder perguntas e identificar fatores que se ligam ao tema proposto por este estudo. Outra limitação encontrada foi a falta de disposição dos participantes das discussões em expressar opiniões mais detalhadas dos serviços, limitando-se apenas a dizer que gosta ou não do produto, não aprofundando e explicando os motivos que levaram a satisfação/insatisfação.

Trabalhos futuros que tragam uma compreensão sobre a influência social que o grupo possui no contexto de mudança ou manutenção do aplicativo, podem ser de grande valia para compreensão da percepção de prestígio ou status de grupos específicos dada a influência da tecnologia. A confiança e outros conceitos pelo tempo de estabilidade do produto e busca por novos produtos e migrações ou não existentes no decorrer do tempo, seria outro ponto fundamental de estudar, tendo-se explicações longitudinais do processo de adoção, difusão e re-inovação do produto.

Em uma reflexão ampla, as redes sociais foram criadas para diversão e entretenimento (SMITH; KIDDER, 2010; FUJITA; HARRIGAN; SOUTAR, 2018), por isso os usuários estão cada vez mais dispostos a participar e utilizar esse tipo de serviço, incluindo novos contextos de prazer, diversão e status na preferência de consumo. A privacidade é um fator essencial também, quando se trata de utilização de redes sociais, de maneira que alguns usuários não abrem mão da segurança e têm preferências por serviços que ofereçam uma maior privacidade além de qualidade.

Este estudo identificou uma variedade de usuários de redes sociais móveis e quais as preferências desta maioria. Também foi possível identificar a importância do valor social nas

escolhas de produtos e serviços tecnológicos, motivados pelo uso hedônico ou social (OKADA 2005, ARRUDA FILHO, 2008; YAP; GAUR, 2016). O modismo também assume uma importância elevada, uma vez que a maioria dos consumidores não está disposto a utilizar serviços desconhecidos, com exceção daqueles que acreditam em mudanças e melhorias nos serviços utilizados e apreciam as novas formas de uso.

Neste contexto, as implicações conceituais do estudo estão diretamente relacionadas ao cenário do prazer, mas também conectado a justificativa de consumo, em função da racionalidade do uso, logo, melhores compreensões de uso da ferramenta WhatsApp como instrumento de gestão e propaganda, devem ser direcionadas a um contexto de grupo social, sendo um cenário divertido e de ações motivacionais sociais, que tenham um *background* racional para justificar o sentimento de culpa envolvido ao prazer (OKADA, 2005). Identifica-se claramente que não se deve vender algum produto usando o WhatsApp, mas buscar reunir pessoas e informar, trazendo interesse em se atualizar e estar presente em inovações de mercado, o que automaticamente, trará o consumo como uma ação secundária. Neste cenário, a implicação gerencial do estudo, demonstra oportunidades de negócios em ações de influências informacionais dos indivíduos.

Dado a metodologia utilizada, a netnografia foi de fundamental importância para fazer análises mais profundas em relação aos usuários de redes sociais, uma vez que as pessoas costumam se abrir e relatar seus reais sentimentos em sites e blogs online (LANGER; BECKMAN, 2005; KOZINETS; SCARABOTO; PARMENTIER, 2018). A análise netnográfica abriu um leque de interpretações que foram resultados da codificação. Esta metodologia, apesar de já possuir 20 anos e ter sido base de diversos estudos realizados e publicados em artigos internacionais, ainda é pouco explorada por pesquisadores nacionais.

A proposta de continuidade deste estudo se dá pela análise dos usuários de redes sociais móveis como um todo, levando em consideração os usuários de outros aplicativos de mensagens, expandindo a coleta para sites internacionais, para que a análise possa ser feita de uma maneira mais global. Ainda como pesquisas futuras, sugere-se uma maior participação nos fóruns de discussão (análise ativa) e uma interpretação mais detalhada

de redes sociais móveis em geral, não focando apenas em um único aplicativo, mas atualizações atuais de mercado e construções históricas sobre as evoluções e manutenções no mercado.

Referências

AGRELA, L. WhatsApp é app de mensagens mais utilizado no mundo, diz estudo. **Revista Exame**, 2 de dezembro de 2013. Acesso em: 15 de dezembro de 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/WhatsApp-e-app-de-mensagem-mais-usado-do-mundo-diz-estudo>>

ATKIN, D. O culto às marcas: quando os clientes se tornam verdadeiros adeptos. 1ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2007. 232 p.

ANDERSON, E.; FROST, F. The Use Values of Smartphone Apps—A Qualitative Study. **Master's Degree Project in Marketing and Consumption**. Gothenburg, 1-19, 2013.

ARRUDA FILHO, E. J. M.; BRITO, E. Z. P. Green Attributes Converged within Multifunctional Technology Products. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 1, p. 79-90, 2017.

ARRUDA FILHO, E. J. M., CABUSAS, J.J., & DHOLAKIA, N. Fator Social versus Tecnologia Utilitária: Marketing Social versus Mercado Utilitário. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Vol.5, No. 2, p. 305-324, 2008.

ARRUDA FILHO, E. J. M. Incluindo o Fator Social no Modelo de Aceitação Tecnológica para Estruturas Convergentes. **Revista de Administração**, Vol.43, No.4, p.315-330, 2008.

BARROS, T. Veja como usar o Viber no celular e conheça as principais funções do app. (Online). TechTudo 2014. Disponível em <http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2014/03/veja-como-usar-o-viber-no-celular-e-conheca-as-principais-funcoes-do-app.html>. Acesso em: 20 de agosto de 2014.

BASS, F. M. A New Product Growth for Model

Consumer Durables. **Management Science**, Vol. 15, No 5. p. 215-227, 15 jan. 1969.

BELK, RUSSELL W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, Vol. 15, No. 2. p. 139-168, 1988.

BELK, R. Extended Self in a Digital World. **Journal of Consumer Research**, Vol. 40, No 3, p. 477-500, 2013.

BOLTON, R.N.; PARASURAMAN, A.; HOEFNAGELS, A.; MIGCHELS, N.; KABADAYI, S.; GRUBER, T.; KOMAROVA, Y.L.; SOLNET, D. Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. **Journal of Service Management**, Vol. 24, No. 3, p. 245–267, 2013.

BOYLE, A.M.; O'SULLIVAN, L.F. Staying **connected**: Computer-mediated and face-to-face communication in college students' dating relationships. **CyberPsychology, Behavior & Social Networking**, Vol. 19, No. 5, p. 299–307, 2016.

CARBONELL, X.; OBERST, U.; BERANUY, M. The Cell Phone in the Twenty-First Century: A Risk for Addiction or a Necessary Tool?. **Principles of Addiction: Comprehensive Addictive Behaviors and Disorders**. Elsevier Inc., San Diego. Vol. 1, No. 2, p. 901 – 909, 2013.

CARVALHO, J. (2014). Viber chega ao Brasil para provar que é melhor que WhatsApp. **Revista Exame**. (Online) Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/viber-chega-ao-brasil-para-provar-que-e-melhor-que-WhatsApp> Acesso em: 23 de agosto de 2016.

CHOI, J.; LI, Y. J.; RANGAN, P.; CHATTERJEE, P.; SINGH, S. N. The odd-ending price justification effect: the influence of price-endings on hedonic and utilitarian consumption. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 42, No. 5, p. 545-557, 2014.

DATA FOLHA. (2017). Privacidade das Mensagens é Importante para 94% dos Usuários de

WhatsApp no Brasil. Data Folha Instituto de Pesquisa Online. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/mercado/2017/01/1854163-privacidade-das-mensagens-e-importante-para-94-dos-usuarios-do-WhatsApp-no-brasil.shtml>. Acesso em: 10/07/2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications (CA), 4a Edição, 766 p., 2011.

ENCK, W; GILBERT, P; GON CHUN, B; COX, L. P.; JUNG, J.; MCDANIEL, P.; SHETH, A. TaintDroid: An Information Flow Tracking System for Real-Time Privacy Monitoring on Smartphones. *Communications of the ACM*. Vol. 57 No. 3, p. 99-106, 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. (2013) “WhatsApp é mais popular que o Twitter, diz o criador do aplicativo de mensagens.”. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2013/04/1264695-WhatsApp-e-mais-popular-que-o-twitter-diz-criador-do-aplicativo-de-mensagens.shtml> Acesso em: 23/06/2014.

FORTUNATI, L. Italy: Stereotypes, True and False, in J.E. Katz and M. Aakhus(eds) **Perpetual Contact. Mobile Communication. Private Talk, Public Performance**, Vol. 37, No. 2, pp.42–62, 2002.

FUJITA, M.; HARRIGAN, P.; SOUTAR, G.N. Capturing and Co-Creating Student Experiences in Social Media: a Social Identity Theory Perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 26, No. 1-2, p. 55-71, 2018.

GILL, T. Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base? **Journal of Marketing**, Vol. 72, No. 2, p. 46-62, 2008.

GOPAL, R. D.; HIDAJI, H.; PATTERSON, R. A.; ROLLAND, E.; ZHDANOV, D. How Much to Share with Third Parties? User Privacy Concerns and Website Dilemmas. **MIS Quarterly**, Vol. 42, No. 1, p. 143-163, 2018.

HARRIS, J., & BLAIR, E. A. Functional Compatibility Risk and Consumer Preference for Product Bundles, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n.1, p.19-26, 2006.

HEATH, C., SOLL, J. B. Mental Budgeting and Consumer Decisions, **Journal of Consumer Research**, Vol. 23, No 1, p. 40-52, June, 1996.

HIRSCHMAN, E.C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**. Vol. 46, No. 3, p. 92-101, 1982.

HOWARD, B. Analyzing Online Social Networks. In: **Commun**. Vol. 51, No. 11, p. 14-16, 2008.

HUANG, N.; HONG, Y., BURTCHE, G. Social network integration and user content generation: Evidence from natural experiments. **MIS Quarterly**, Vol. 1, No. 4, p. 1035–1058, 2017.

KATZ, J. E., & SUGIYAMA, S. Mobile phones as fashion statements: evidence from student surveys in the US and Japan, **New Media and Society**, Vol.8, No.2, p.321-337, 2006.

KIM, Y.; LEE, J.-D., & KOH, D. (2005). Effects of Consumer Preferences on the Convergence of Mobile Telecommunications Devices, **Applied Economics**, Vol. 3, No. 3, p. 817-826, 2005.

KOZINETS, R. V. The field behind the screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. **Journal of Marketing Research**, AMA. Chicago, Vol. 39. No. 1, p. 61 – 72, 2002.

KOZINETS, R.V. Technology / Ideology: How Ideological Fields Influence Consumers’ Technology Narratives. **Journal of Consumer Research**, Vol. 34, No. 2, p. 865-881, 2008.

KOZINETS, R.V. **Netnography: Doing Ethnographic Research Online**. Toronto: Sage Publications, 2010, 221 p.

KOZINETS, R.V. **Netnografia: Realizando Pesquisa Etnográfica Online**, Porto Alegre: Penso Editora, Ed. 1, 2014.

- KOZINETS, R. V.; SCARABOTO, D.; PARMENTIER, M. A. Evolving Netnography: How Brand Auto-Netnography, Netnographic Sensibility, and more-than-human Netnography Can Transform Your Research. **Journal of Marketing Management**, Vol. 34, No. 3-4, p. 231-242, 2018.
- KUMAR, N.; SHARMA, S. Survey Analysis on the usage and Impact of WhatsApp Messenger. **Global Journal of Enterprise Information System**. Vol. 8, No. 3, p. 52-57, 2016.
- LAU, W.W. Effects of Social Media Usage and Social Media Multitasking on the Academic Performance of University Students. **Computers in Human Behavior**, Vol. 68, p. 286-291, 2017.
- LAVIÈRE, B.; JOOSTEN, H.; MALTHOUSE, E. C.; VAN BIRGELER, M.; AKSOY, P.; KUNZ, H.; HUANG, M. Value fusion: The blending of consumer and firm value in the distinct context of mobile technologies and social media. **Journal of Service Management**, Vol. 24 No: 3, p.268 – 293, 2014.
- LEE, S.; LEE, J. H.; GARRETT, T. C. A Study of the Attitude toward Convergent Products: A Focus on the Consumer Perception of Functionalities. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 30, No. 1, p. 123–135, 2013.
- LEMES, D.; TOMASELLI, C.; CAMAROTTI, S. A economia digital e o mercado de jogos para dispositivos móveis. In: XI SBGames. **Proceedings of SBGames**. Brasília, 4 de novembro, 2012.
- LIMA, R. M., ARRUDA FILHO, E. J. M. Preferências Hedônicas e Justificações Utilitárias na Introdução de Novos Produtos de Alta Tecnologia, **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Vol. 9, No. 1, Jan/Apr, p.171-18, 2011.
- LIMER, E. (2014). Por Que o Facebook Pagou US\$ 19 Bilhões pelo WhatsApp? Gizmodo Brasil, Disponível em: <https://gizmodo.uol.com.br/analise-facebook-WhatsApp/>. Acesso em: 10/02/2019.
- MANNARA, B. (2015). Como Usar WhatsApp Web no PC. Techtudo. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2015/07/como-usar-o-whatsapp-web-no-pc.html>. Acesso em: 05/05/2020.
- MAO, Z.; JIANG, Y.; MIN, G.; LENG, S.; JIN, X.; YANG, K. Mobile Social Networks: Design Requirements, Architecture, and State-of-the-Art Technology. **Computer Communications**, Vol. 100, p. 1-19, 2017.
- MURALIDHARAN, S.; MEN, L.R. How Peer Communication and Engagement Motivations Influence Social Media Shopping Behavior: Evidence from China and the United States. **CyberPsychology, Behavior & Social Networking**, Vol. 18, No.10, p. 595–601, 2015.
- NATANSOHN, G.; CUNHA, R.E.S. Revistas Brasileiras Online em Plataformas Móveis, **Revista Eco-Pós**, Vol. 13, No. 1, p.146- 163, 2010.
- NUNES, J. C. A Cognitive Model of People's Usage Estimation, **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, No. 4, p. 397 – 409, 2000.
- OBEIDAT, M. S.; YOUNG, D. W. An Assessment of the Recognition and Use of Online Shopping by Digital Immigrants and Natives in India and China. **Journal of International Consumer Marketing**, Vol. 29, No. 5, p. 293–302, 2017.
- OH, H. J.; OZKAYA, E.; LAROSE, R. How Does Online Social Networking Enhance Life Satisfaction? The Relationships among Online Supportive Interaction, Affect, Perceived Social Support, Sense of Community, and Life Satisfaction. **Computers in Human Behavior**, Vol. 30, p. 69-78, 2014.
- OKADA, E. M. Justification Effects on Consumer Choice of Hedonic and Utilitarian Goods, **Journal of Marketing Research**. Vol. 42, No.1, p. 43,2005.
- OZCAN, T.; SHEININ, D. The effects of changing

- attribute composition on judgments about multifunctional products. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 23, No. 1, p. 107–118, 2015.
- PALAZON, M.; DELGADO-BALLESTER, E. “Hedonic or utilitarian premiums: does it matter?”. **European Journal of Marketing**, Vol.47, No.8, p.1256-1275, 2013.
- PIMENTEL, R. W., REYNOLDS, K. E. A Model for Consumer Devotion: Affective Commitment with Proactive Sustaining Behaviors, **Academy of Marketing Science Review**, Vol. 2, No. 5, p. 1-7, 2004.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations** (4 ed.). New York: Free Press, 1995.
- RUSSEL, John. WhatsApp is hugely popular, but it doesn't dominate the world quite like you might think. The Next Web Blog, 20 de fevereiro de 2014, Acesso em: 23 de abril de 2014. Disponível em:<http://thenextweb.com/insider/2014/02/20/WhatsApp-is-hugely-popular-but-it-doesnt-dominate-the-world-quite-like-you-might-think/>
- RUSSO, M; BERGAMI, M; MORANDIN, G. Surviving a Day Without Smartphones. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 59, No. 2, p. 7-9, 2018.
- SHARMA, R.; AJUJA, V.; ALAVI, S. The future scope of netnography and social network analysis in the field of marketing. **Journal of Internet Commerce**, Vol. 17, No. 1, p. 26–45, 2018.
- SMITH, R.; SMITH, L. **Qualitative methods**. In *Research Methods in Human Rights* (pp. 78-101). Routledge, 2018.
- SHU, S. B and GNEEZY, A. Procrastination of Enjoyable Experiences. **Journal of Marketing Research**. Vol. 47, p.933–944, 2010.
- SMITH, W. P.; KIDDER, D. L. You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. **Business Horizons**, Vol. 53, p. 491-499, 2010.
- SELA, A.; BERGER, J. How Attribute Quantity Influences Option Choice. **Journal of Marketing Research**, Vol. 49, No. 6, p. 942–953, 2012.
- SONG; J. Understanding the Adoption of Mobile Innovation in China. **Computers in Human Behavior**, Vol. 38, p. 339-348, 2014.
- SUCH, J. M.; CRIADO, N. Multiparty Privacy in Social Media. *Communications of the ACM*, Vol. 61, No. 8, p. 74-81, 2018.
- SZYMCZAK, H.; KÜCÜKBALABAN, P.; LEMANSKY, S.; KNUTH, D., SCHMIDT, S. Trusting Facebook in Crisis Situations: The Role of General Use and General Trust Toward Facebook. **Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking**, Vol. 19, No. 1, p. 23–27, 2016.
- TERLUTTER, R.; MOICK, M. Convergence and Consumer Behavior. In S. Diehl & M. Karmasin (Eds.) **Media and convergence management** (pp. 163–176). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2013.
- YAP, S.-F.; GAUR, S.S. Integrating Functional, Social, and Psychological Determinants to Explain Online Social Networking Usage. **Behaviour & Information Technology**, Vol. 35, No. 3, p. 166–183, 2016.
- VAN DER HEIJDEN, H. User acceptance of hedonic information systems, **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 695-704, 2004.
- YANG, H. C. Bon Appétite for Apps: Young American Consumers' Acceptance of Mobile Applications. **Journal of Computer Information Systems**. Vol. 53, No. 3, p. 85-96, 2013.
- YONG, A. L.; QUAN-HAASE, A. Information Revelation and Internet Privacy Concerns on Social Network Sites: A Case Study of Facebook. **Communication & Society**, v. 16, n.4, p. 479-500, 2013.

The Contribution of Innovation to Startups for Market Creation

Eros Augusto Asturiano Martins¹

¹ Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC) -
erosasturiano@gmail.com

KEYWORDS

Innovation, Market Creation, Startup, Strategy.

Received 03.02.2020

Reviewed 29.06.2020

Accepted 08.09.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



ABSTRACT

This article examined how the innovation in startups contributes to the creation of markets. The constructs “Strategies for the creation of markets” and “Innovation” were covered in the theoretical framework. The scope of the research was startups and the specific objectives sought to analyze how innovation occurs and verifying the creation of the market through their innovation. The method of research was the qualitative exploratory, and data collection was performed by means of a structured script. Ten startup founders were interviewed and it was used the content analysis technique for data analysis. This article has shown that startups, even using an existing business model, innovate in the segment or the way they deliver their products, thus generating a value innovation and this is often caused by the ability to feel the pain of consumer. Some limitations were found in the research, such as the limited data on Brazilian startups, which already indicates a path for future research, as well as seeking to understand the functioning of the organizational structure of these companies, which still need to be better studied.

PALAVRAS-CHAVE

Criação de Mercado. Estratégia. Inovação. Startup

RESUMO

Este artigo analisou como a inovação nas startups contribui para a criação de mercados. Os constructos “Estratégias para a criação de mercados” e “Inovação” foram abordados no referencial teórico. O âmbito da pesquisa foram startups e os objetivos específicos buscaram analisar como a inovação ocorre e identificar as ferramentas que estas empresas utilizam, além de verificar a criação de mercado por meio de sua inovação. O método de pesquisa foi o qualitativo, de caráter descritivo e exploratório, e a coleta dos dados foi realizada por meio de um roteiro estruturado. Foram entrevistados dez fundadores de startups, e estão com pelo menos um produto no mercado. Este artigo mostrou que as startups, mesmo utilizando um modelo de negócio já existente, inovam no segmento ou na forma de entrega de seus produtos, gerando assim uma inovação de valor e muitas vezes é causada pela capacidade de sentir a dor do consumidor. Algumas limitações foram encontradas na pesquisa, como os dados limitados sobre startups brasileiras, que já indicam um caminho para pesquisas futuras, bem como buscar compreender o funcionamento da estrutura organizacional dessas empresas, que podem ser mais bem estudadas.

1 Introduction

The evolution of the concept and application the strategy in organizations is analogous to changes those that occur in the market because the need for adaptation that companies have become of a survival necessity for companies that wish to remain alive in the market. Many times, these changes directly affect a market, by either modifying or creating a new one (WOERTER; ROPER, 2010; SILVA; DACORSO, 2013).

Aslam *et al* (2020) write that the business environment is increasingly dynamic and competitive in order to deal with this scenario and companies now depend more than ever on innovation to survive and obtain average results.

One factor that contributes to companies developing markets is innovation, a theme that broke out with Joseph A. Schumpeter in 1939, in his work entitled “The Theory of Economic Development”, in which he mentions that innovation arises from the entrepreneur (the protagonist of the economic change) and not just from the wishes and needs of consumers.

More contemporary innovation authors such as Joe Tidd and John Bessant (2015) demonstrate the relationship between innovation and the creation of new markets, explaining that, regardless of the technological, social or marketing conditions involved, the source for creating and maintaining a market tends to belong to organizations that continually innovate. The authors also work on innovation as a systemic process and not something casual or accidental.

In this sense, Christensen *et al* (2019) write that innovation has the potential to create markets or make it efficient and sustainable in the market in which it is inserted. When innovation is disruptive, a new market is created, as it causes a rupture in the existing *status quo*. The authors reinforce the link between innovation and strategy for market creation.

The link between strategy and innovation concepts is also present in the works of Michael Porter, who in his 1979 article “How competitive forces shape strategy” wrote that strategy has to be aware of changing conditions and a company can achieve an advantage through innovation. Accordingly, Montgomery *et al.* (1998) cited that some innovations create competitive advantage by perceiving an entirely new market opportunity or

serving a market segment that others have overlooked.

Harrison (2005) also helps to study innovation and strategy, when writes about differentiation be related to the creative capacity of the organization, so that consumers notice value in the products. In this sense, the concept of Value Innovation brought by Kim and Mauborgne (1997; 2019) is also relevant because the authors address that to be a value innovation, it is necessary for it to be differentiated to the point of developing one new market.

Studies by Choi, Anh and Woo (2020) demonstrate that new entrants (including startups) that use innovation as a strategy create niches and, through their scalability, the niche becomes a new market, with high returns for companies.

Ries (2011) wrote about the role of the entrepreneur that aim to transform an idea into a new product or service and, for this, create a startup, which according to the author, is a company in the embryonic phase and in process of implementation and organization of their operations, many still do not have complex processes and their agility is one of its virtues.

In addition, Graham (2005) mentions that startups are companies designed to grow rapidly due to their innovation and potential for market gain. Understanding how agility and its development happen and the participation of innovation strategy is one of the focus of this study. In Brazil, the number of growth startups is evident, as shown by Brazilian Association of Startups (ABStartups) database that shows an average growth between 2015 and 2019 of 26.75% per year. The startups have little structure and existing studies of innovation study the already established phenomenon, but few seek to understand the design of these strategies and their potential to develop a market. With this, the question of research of this study is: How innovation contribute to the creation of markets on startups?

In order to contribute to the academic production on the lines of strategy, market development and innovation, this study aims: Identify how innovation contributes to startup market creation. In parallel, some specific objectives also emerge, from which: (a) Analyze how innovation occurs in startups; (b) Verify market creation through innovation strategies.

2 Theoretical Framework:

2.1 Market Creation Strategy

The concept of Strategy in the Management began to be debated in the late 1940, but very before that, the concept of strategy was written in a treaty military during the fourth century BC called "The Art of War", of Sun Tzu, which is a reference in concepts such as discipline, preparation and planning. It is considered the precursor work of organizational strategy studies (MINTZBERG, 2004).

However, a systematic study of the consumer market began in the 1960s. For Chandler (1962), the setting of long-term goals and targets by organizations and the allocation of the resources needed to achieve them in an organized and with planning and strategy.

Company growth, according to Chandler (1962), can happen through three strategies: 1) expansion of the company through its existing product lines to the same type of customers; 2) search for new markets and new sources of supply; 3) opening new markets by developing a wide range of new products for different types of customers.

Until the end of the 1950s the logic was that by practicing low prices, the company gained market share, but to Ansoff (1965), customers stopped searching products with best price, because other deciding factors emerged as: personal characteristics, cultural, status and other attributes related to the purchase decision.

By focusing on corporate expansion and diversification, Ansoff (1965) studies complemented strategic planning with a market-driven focus. With this, the author developed "Product x Market Matrix", today known as "Ansoff Matrix", which describes the different strategies for the performance of products (existing and new) in markets (existing and new).

The author writes that for marketing existing products in established markets, the strategy is market penetration. For the launch of new products in these same markets, is the development of products to which it is a strategy often used by companies already established and who wish to maintain their advantage in the market in which they operate.

However, to explore a new market through existing products, the organization's efforts will be to develop a market, that if it resembles the work

positioning products. For a new product to reach a new market, it is necessary to use the diversification strategy, which has a greater challenge, given that the efforts needed to be higher, to include a new product in a nonexistent market (ANSOFF, 1965).

The approach of the external environment has become part of the strategic planning and the differentiation products/services is established as a strategy important competitive, which overlapped the traditional, which was based on cost and training price (SANCHES, 2013).

For Porter (1979), the definition of strategies have the objective of creating a position favorable for the company successfully face the stress of competitive and, thus, get a higher return on investment. Accordingly, Dierickx and Cool (1987), cited this strategy as an ability to provide the consumers a high perceived value.

According to Porter (1996), a strategic advantage is obtained by the company's positioning in the industrial structure and its influence on the market. To be successful, companies develop three types of generic strategies: 1) cost leadership; 2) differentiation; 3) focusing.

The focus on differentiation, according to Porter (1996), is conditioned to the value created by the company and captured by consumers. Cost leadership, on the other hand, has its emphasis on the pursuit of profit maximization by reducing production costs, an internal look at the organization. Focusing, on the other hand, is related to companies that seek specific segments of activity, making their products / services unique in the market in which it operates.

Kim and Mauborgne (1997) developed the concept of "Value Innovation", which adds knowledge as key success factor for innovation.

With this, the strategy does not focus on resources or capabilities, but on the knowledge that the company acquires and makes it able to develop new markets, because knowledge is linked to the behavior of consumption. However, the studies by Barney and Hesterly (2007) are that companies must leave the "bloody competition" by creating products that are unique, add value and are perceived by consumers in the segment in which it operates.

In relation to Porter (1989) studies, the pursuit of differentiation also relates to the focus of value innovation by Kim and Mauborgne (1997), but while for Porter (1989), the firm must choose

between differentiation or cost leadership, for Kim and Mauborgne (1997), differentiation will make the profits made by the new market created will minimize the costs of the organization.

The importance of technology for market creation is cited by Kim and Mauborgne (2019) when the authors write that technology accelerates the disruption process and this is determinedly for the creation of a new market. However, the authors call attention to the fact that this causes social damage, such as the reduction of job vacancies.

The more authors current and also relevant for this study, they have their focus in the technology market, they are Eisenmann, Parker and Alstyne (2006) who wrote “Strategy for Two-Sided Markets”, article that outlines a new look for the strategy focused in “business platforms”.

Eisenmann, Parker and Alstyne (2006) reported that the platforms companies are characterized by having to develop strategies for both public (sellers and buyers) and for this reason are called companies of two-sided markets. The market developed by these companies includes this new type of trading, in which individuals interact through a technological platform and many of these are or have been startups.

In this sense, Cho, Ahn and Woo (2020) write that the innovation strategy that startups use can exploit disruptive innovation to design a more effective entry strategy and gain market leadership, which is why they reinforce the importance of oriented product design to the needs of consumers.

Therefore, when there are several products on the market, even if they are from the same company, competition between them must also be considered. If there is competition within a single manufacturer, it is necessary to analyze whether this market is new or just a segment. For startups, this does not happen very often, as these nascent companies have only one or a few services offered (CHO, AHN and WOO, 2020).

Christensen *et al* (2019) argue in their article how innovation and market creation drive growth and economic development, looking for new ways to produce with less resources and increase profitability through cost reduction. Thus, we can see that the creation of an emerging market is an essential issue for companies that wish to obtain a competitive advantage and that can achieve it through innovation.

The authors cite examples of blockchain technology that starts as something for a segment,

but today it is already a new market created through this innovation in bank transactions and file transfers. This created a new market because its innovation reduces costs and gains security in internet transactions (CHRISTENSEN *et al*, 2019).

Market creation is an important strategy construct and some authors also analyze it from the perspective of business models, which is very much in line with this research. In this sense, Shiavi and Behr (2018) analyze that technology has an important impact on the disruption of business models, which is linked to the creation of a new market and innovation.

This research shows that within the Business Strategy, market creation is approached by several authors and works that show large and small companies, but that specifically for startups there is no work analyzing how this occurs with this organizational profile.

2.2. Innovation

Since Joseph Schumpeter (1939) in his book *Business Cycles*, the topic of innovation has begun to be discussed at the economic and organizational levels. In this work, Schumpeter (1939, p. 84) describes innovation as “the creation of a new production function. This covers the case of a new commodity as well as a new form of organization, such as a merger, the market creation and so on”.

For Christensen *et al* (2019) the word “innovation” is routinely overused and misunderstood. Thus, the authors define it as a change in the process by which an organization transforms work, capital, materials or information into higher value products and services. By definition, innovation does not require high technology or something completely new and, therefore, is different from invention. From the point of view of economic development, innovations can create or develop markets.

Schumpeter (1939; 1961) stressed the importance of the entrepreneur as the agent of change and created the concept of “creative destruction” as a consequence of an innovation. Even in his “Theory of Economic Development” he quotes the great companies, the bureaucratization of the innovation activity, making it a task internalized in its R&D (Research and Development), replaces the individual momentum of the entrepreneur in search of the new, due to routine actions of teams specially

allocated for the pursuit of innovation. For the author, the breaking of the status quo is a prime factor of innovation.

Dosi (1982) broadened the scope of innovation by integrating the concept of technological trajectory as a source of discontinuities and the emergence of a new paradigm. For the author, explanations of the innovative process and, in particular, those that generate value in the market are inadequate to explain the emergence of new technological paradigms. For Freeman (1982), innovation is turning opportunities into new products and deploying them so that everyone can have access.

Another author who follows the Schumpeterian line is Afuah (1998), which defined innovation as the combination of the invention and marketing, using of new knowledge to offer a new product that there is consumer acceptance. In this same sense, innovation, Schiavi and Behr (2018) is an initiative, modest or revolutionary, which appears as a novelty for the company and the market, and that has the potential to bring her economic results for the organization.

In addition, Tidd and Bessant (2015) write that the purpose of innovation is not only to create something new, but also to capture value from them, whether it be business success, cost savings, market share and even a change in the world. Thus, it is important to note that currently the meaning of innovation goes beyond just creation of a new product/service, but not the search for greater productivity and performance.

Although innovation is associated with relevant technological advances in products or processes, the vast majority of these are based on the accumulation of incremental evolutions (ZILBER *et al.*, 2008). Studies of Afuah (1998) also defines m to incremental innovation as part of the existing knowledge that is required to offer a new product.

According to Tidd and Bessant (2015), there are four types of innovation: 1) product innovation: changes in what a company offers; 2) process innovation: changes in the way products are created and delivered; 3) innovation position: changes in the context in which products are introduced (market); 4) paradigm innovation: Changes in the underlying mental models that drive what the company does.

With these types of innovation identified by the Oslo Manual (2005) and Tidd and Bessant

(2015), it is possible to observe that the dimensions allow a better analysis of innovation. In this sense, Christensen (2001) writes that companies are prepared to deal with incremental innovations, as these, besides being more common, aim to reach already known and exploited markets.

The disruptive innovations develop a new market and this is an important point for this study, which aims to understand with the innovation develops a market. Importantly, disruptive innovation differs from radical, as disruptive innovations, according to Christensen (2001), affect the product life cycle and competitive dynamics. These products tend to be simpler, cheaper and more reliable and convenient than those on the market. Thus, we can conclude that all disruptive innovation is radical, but the opposite is not a rule, because there are radical innovations that are not disruptive, but also have their impact on the market (SCHIAVI; BEHR, 2018).

This type of innovation is in line with the studies by Kim and Mauborgne (1997) on value innovation, as both are characterized by the creation of new markets, which cannot be easily analyzed. Suppliers and customers should discover them together (CHRISTENSEN, 2001). Both authors cite that business strategy must be focused on innovation to achieve above average results, generating return on investment.

The same authors analyze that innovation is an important factor for the growth of organizations and, consequently, of the economy. But, many times, for this to happen, there is a need for disruption, a change in existing standards and this happens through innovation (KIM and MAUBORGNE, 2019; CHRISTENSEN, 2019).

Some authors have sought to transform the innovation process into an institutionalized system and can therefore be considered complex. It involves many variables, technical properties and interactions that are not always perfectly understood (SILIPRANDI, 2010). For Pavitt (2003), the innovation process should help the company to coordinate and integrate its expertise and enable it to learn under conditions of pressure and uncertainty.

Clark and Wheelwright (1993) introduced the "Innovation Development Funnel" model that describes the pursuit of innovation generation in three steps: 1) Idea generation and concept development: the stage at which ideas are conceived or a need is identified; 2) Details of the

proposal and project: information gathering and research in relation to preconceived ideas; 3) Development of the idea and focused on the project: Structuring and selection of the best idea for the conception of innovation.

Clark and Wheelwright (1993) developed this funnel with the primary purpose of guiding the activities of outside agents and organizations in search of new creations. According to the authors, the dynamics of this model are interactive between the areas involved and the creation flow enables feedback, revision and recreation whenever necessary.

Importantly, Clark and Wheelwright (1993) funnel is the basis for the innovation process of Tidd and Bessant (2015), who cite that the understanding of innovation management has evolved and, therefore, the elaboration of a process contributes in a better understanding of everything involved in creating an innovation.

The model of the innovation process Tidd e Bessant (2015) is composed of four steps: 1) Search for opportunities to innovate; 2) Selection of what to do and why; 3) Implementation of innovation; 4) Value capture of innovation.

Even as Tidd and Bessant (2015), other authors write that innovation be a strategic process for companies to compete in very dynamic environments, helping them to adopt innovation as intrinsic to the organization, capable of creating new products, services and processes. (AFUAH, 1998; HAMEL; PRAHALAD, 2005; ZILBER et al., 2008).

In the study by Kava and Didonet (2019) the role of innovation as an influencer of organizational performance and its impact on the market was evidenced in research in medium-sized companies in the food industry in Brazil. This research is in line with the studies of Yoshikuni *et al* (2018) and Martins and Zilber (2019) that demonstrate the importance of innovation strategies for organizational performance.

Innovation as a source of differentiation is highlighted in the studies by Martins and Zilber (2019), which mention how companies in the e-marketplace segment use innovation to obtain competitive advantage. The same occurred in the research by Yoshikuni *et al* (2018) who performed this analysis in IT companies. As already described in this work, market creation is also a strategy for obtaining competitive advantage (PORTER, 1996; (DULLIUS and SCHAEFFER, 2016).

It is important to highlight that this article seeks to analyze how innovation occurs in startups and also to verify the creation of the market due to innovation in startups. For this reason, the next topic will address the scope of the research.

3 Search Scope: Startup

The term startup gained popularity with the advent of the Internet, which stimulated the advancement of technology companies in the midways of 1990s (SANCHES, 2013). In addition, the author mentions that, normally, these companies are technology-based and have an entrepreneurial spirit and seek an innovative business model. In addition, exists an several examples of startups that have grown and today are considered large companies, for example, Google, Facebook, Twitter and Amazon.

Startups are new companies considered largely technology-based, that possess at least one disruptive innovation as the basis for your competitive strategy (DULLIUS; SCHAEFFER, 2016). For Blank (2007), startup is a company looking for a scalable, recurring and profitable business model. According to the author, startups are born of entrepreneurial ideas in a creative and innovative context, aiming to solve a real problem, using a business model that is profitable and scalable.

According to Graham (2005), the startups are innovative enterprises with growth potential in major business identifiers to be new segments market and explore ideas never previously tested. In addition, Blank (2007) writes that many have not started marketing their products on a large scale but are already working with your MVP (Minimum Viable Product) or in the final process deployment and market launch.

According to Sutton (2000), some characteristics are inherent to startups, including: 1) Little accumulated experience; 2) Limited resources; 3) Multiple market influences (other companies, investors); 4) Technologies and dynamic markets. The author also cites the need for rapid adaptation as a relevant factor for these companies and therefore many do not have well-structured processes and structure. Accordingly, Nardes and Miranda (2014) write that experimentation prevails rather than thorough planning in startups. This is because in a dynamic environment of extreme uncertainty, companies

cannot waste time.

According to D'Avino et al. (2015), startups have always played an important role in the economy, but, at the current juncture, their relevance has increased significantly. However, statistics show that startups have an extremely high mortality rate, often due to lack of strategic planning, inefficient allocation of resources or misconceptions in marketing investments.

Ries (2011) write that business strategy is fundamental to help managers clearly identify the hypotheses generated for the growth of their business. With this, the research to be developed in this study, will seek to identify which strategies startups use, analyze how innovation happens in these companies and verify the market creation through these strategies.

Traditional companies seek to make a detailed business plan, analyzing the technical, economic and financial viability and then put it into execution. In startups, the initial phase of the process is basically defined as trial and error, in other words, the entrepreneur has the idea and goes to the field to verify if his hypothesis has market acceptance.

This makes startups have greater uncertainty about the business model, at least in the early years of operation, generating an undefined market position in the search for new niches (DULLIUS; SCHAEFFER, 2016). The launch of a new product in an unexplored or nonexistent market is covered in Kim and Mauborgne (1997) value innovation and Christensen (2001) disruptive innovation.

In this sense, Ries (2011) presents the concept of Lean Startup, writing that startups should seek validation of their assumptions, first, by getting validated learning from customers, creating as quickly as possible a product for which customers will pay. Accordingly, Nardes and Miranda (2014) mention that startups are shrouded in doubt, so the sooner she learns, the faster she will be able to improve her processes and products.

In the Lean Startup, Ries (2011) describes a cycle that you can see the few steps from idea to market application and learning from experience. The pillars of this are: Build, Measure and Learn. On build the prototype is developed and already created metrics for the tests that will be made on the second pillar that is measure, when the data will be analysis and goes to the stage of learning, where you made the choice between "pivot" or persevere (RIES, 2011).

4 Methodology

This exploratory study is descriptive paradigm, considering that the goal is to understand a phenomenon, seek patterns and generate meanings inductively (CRESWELL, 2010). Wolcott (1994) points out that the qualitative method is largely descriptive because the researcher makes an analysis of his observations based on data, including the description of a person or a scenario.

Therefore, the research method of this work is qualitative, which, according to Godoy (1995) is the best that can be understood in the context in which it occurs and of which it is part, and should be performed in an integrated perspective. To this end, the researcher goes to the field seeking to capture the phenomenon under study, from the perspective of the people involved, considering the relevant points of view.

According to Malhotra (2012), qualitative research is a methodology based on perceptions and the search for understanding the context of the research problem. Accordingly, Creswell (2010) writes that in the method qualitative the researcher describes a research problem that can be better understood to explore a concept or phenomenon. The author also mentions that exploratory qualitative research is one in which the researcher uses it to explore a topic when the variables or scope is still poorly understood.

The described qualitative research, according to Marconi and Lakatos (2003) is directed to the observation of facts to register them, analyze to them, classified to them and interpret to them without the interference of the author in the data. Accordingly, Gil (2002) mentions that the descriptive research aims to describe characteristics of a given population, phenomenon or relationship between variables. One of its strongest features is the presence of standardized methods for data collection.

For Vergara (2000), data collection is a fundamental part of the research and lists the main existing types, which are: bibliographic research, documentary research, field research through interview. In this sense, this study brings field research through interview as a procedure for data collection.

The data analysis process involves several steps to obtain meaning in the collected data

(MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). In this sense, a relevant method is the analysis of content, which according to Bardin (2010), refers to a set of technical appreciation of the communications in order to obtain indicators, by means of systematic procedures and description of the objectives of the content of messages that allow knowledge of the reception conditions of these messages.

Accordingly, Godoy (1995) and Mozzato and Grzybovski (2011) writes the use of content analysis provides three basic phases: pre-analysis, exploration of material and processing of the results. In this model, the pre-analysis is identified as an organization phase, in which the scope of the research is established and the “floating reading” is done.

The exploration of the material is the second stage that consists of the exploration of all the captured content and the definition of the categories (coding system) and the third stage is the treatment of the results in which the research findings are worked, tabulating the data and highlight the information to be analyzed in this moment in which the researcher will make their inferential interpretations. In this sense, Flick (2012) mentions that the process of data analysis involves a great effort of the researcher to obtain meaning in relation to the collected data.

Bardin (2010) complements that content analysis seeks to know what is behind the words that are spoken, which contributes to a deeper understanding of the subject studied. In the Bardin (2010) content analysis process, the pre-analysis, material exploration and results analysis steps are well defined. For this to happen, author writes the main drivers of the content analysis work, which is: Preparation, Encoding, Record Units, Meaning Unit, Categorization and Inference.

Preparation: aims to organize the material, operationalizing and systematizing the initial ideas.

Coding: it is the stage in which the collected data are systematically transformed and aggregated into recording units, which allow a description of the characteristics of the content.

Registration Units: their main characteristic is to represent the main terms in cuttings at the semantic level, which can be of variable nature and dimensions.

Meaning Unit: after a thematic analysis occurred with the formation of the registration units, the researcher seeks to discover the “nuclei of meaning” that make up the communication. Its

frequency of appearance can mean something to contribute to the achievement of the defined objective.

Categorization: is the classification of elements that make up a set of units of meaning. The categories are brands that bring together a group of elements under a generic title, realized because of the common characteristics between the elements.

Inference: in this step, the researcher's intellectual operation takes place to reach conclusions based on previous knowledge. There are specific inferences, which are answers to direct questions and general inferences that occur when one wants to verify the existence of a causal relationship.

With this, the data analysis will be designed to capture the information of the interviewed startups, through its founders, of how innovation happens and whether it contributes to the creation of a new market, thus achieving a new look at how innovation happens in startups and how market creation is impacted.

The collection and analysis of data is a fundamental part of qualitative research and must be guided by scientific research and the content analysis process proposed by Bardin (2010) contributes to the objectives of this study to be achieved.

4.1. Research Sample

The interviews were conducted with ten founders of startups, chosen for convenience and accessibility, within the given universe and already explained in this paper. According to Creswell (2010), convenience sampling is used in cases in which subjects are naturally characterized and grouped, causing the researcher to filter only according to the properties defined within the scope of his research scope.

Between the months of April and May 2019 the interviews were conducted, six (6) in person and four (4) by videoconference with Skype, enabling the participation of companies from different cities. All interviews were recorded using a digital tape recorder and then transcribed in full. In order to validate the script, as well as for a first recognition of the field was conducted a pilot interview with startup “S1”.

To know the different characteristics of respondents, such as academic background and

startups such as phase, revenue, number of employees, city, sector and year of foundation, Table 1 is presented:

Table 1. Profile of the Interviewee

Code	Startup	Sector	Main City	Employees	Phase
I1	S1	Mobility	Sao Paulo	3	Operation
I2	S2	Internet	Curitiba	16	Operation
I3	S3	Logistics	Curitiba	16	Traction
I4	S4	Human Resources	Sao Paulo	9	Operation
I5	S5	Development	Porto Alegre	35	Operation
I6	S6	Urbanism	Sao Paulo	5	Traction
I7	S7	Financial	Sao Paulo	4	Traction
I8	S8	Services	Sao Paulo	2	Traction
I9	S9	Human Resources	Sao Paulo	10	Traction
I10	S10	Technology	Belo Horizonte	13	Operation

Source: Prepared by the author.

From the profile of respondents, it is interesting to note that the sample had startups based in four different Brazilian capitals, demonstrating a heterogeneity and greater wealth in the defined cut. The industry also reinforces the diversity of field research. Regarding the phase, it is possible to observe a balance in which five startups from each phase were interviewed.

5 Analysis

After realization of interviews and made transcription, it is used the technique of analysis of content (Bardin, 2010) and the software ATLAS.ti, version 8.2, for the identification of reporting units through one detailed reading.

To determine the search record units, a detailed reading was taken and using ATLAS.ti was identify with words that were cited at least 15 times and the term "market" was the one that had the most occurrences in the search with 215 apparitions. Another word worth mentioning is "platform" that appeared 86 times. Added to these, in a broader field, the words "products", "startup", "model" and "innovation" also had relevance (all

with more than 50 citations) and demonstrate the context in which the interviews were inserted.

The categorization process is a process of data reduction, as they represent the result of an effort to synthesize a communication, in addition to having objectivity and consistency with the constructs presented in the study (BARDIN, 2010). In this paper, the categories have been named as factors. Table 2 "Units of Meaning and Categorization" illustrates the formation of factors that was aligned with the research objectives.

Table 2. Units of Meaning and Categorization

Meaning Unit	UM	Factor	Factor Code
Innovation Process	UM 01		
New technology	UM 02		
Change Achievement	UM 03	Occurrence of innovation	FT 01
Ineditism and Vanguard	UM 04		
New market	UM 05		
Differentiation	UM 06	Market Creation Potential	FT 02
New Segment	UM 07		
Market Transformation	UM 08		
Value creation	UM 09	Deploying Innovation in a Market	FT 03
Growth factor	UM 10		
Positive Results	UM 11		

Source: Prepared by the author through ATLAS.ti, version 8.2.

The sub-items 5.1, 5.2 and 5.3 explain how were based relations between the units of meaning for the creation of factors organized the through the ATLAS.ti and present the analysis of each factor.

5.1. FT01 – Occurrence of innovation

To analyze how does the innovation occurs in startups were used units of meaning "Innovation Process" (UM01), which includes the Record Units (RU) that demonstrate how the startup performs innovation, "New Technology" (UM02), which are the RU that cite the development of a new technology, "Realization of Change" (UM03), which illustrates the impact of their innovation and "Ineditism and Vanguard" (UM04) that lists the

connected RU with the creation of a new product.

The first analysis shows that startups observe an unmet need of certain niche of market for the realization of innovation. This occurs also through improvements in services that have large bottlenecks as the sector of logistics, urban mobility and recruitment and selection, which were cited in the interviews.

The importance of this observation of the market for the generation of innovation is evident in excerpt from the interviews who quote customer feedback as a source of information for innovation is another relevant finding of this research that listed 5 (five) founders who quote research with their customers as being fundamental to the development of new products or implementation of improvements, which can be incremental innovations. This reinforces the importance that startups give to the market and how listening to customers is an important source of information for companies, as present in the studies by Rothwell (1992) and Siliprandi (2010).

It is interesting to note that even though all startups are platforms, they have different types of innovation and different characteristics in this business model. This makes the research sample enriched by different forms of innovation, with 3 (three) being process, 3 (three) position, 2 (two) paradigm and 2 (two) product / service.

Chesbrough (2003) and Tidd and Bessant (2015) cite that the type of innovation is not essential in the search for value creation and this is verified through the results that demonstrate the inexistence of a relationship between the type of innovation and its impact in the market, but rather that regardless of the way in which the company manages its innovation, this can be a factor in market development.

With this, we can analyze how innovation occurs in startups through the factor “Occurrence of Innovation” that addressed the importance of the market and feedbacks for the creation of an innovation and demonstrated that, even using similar business models (based on a platform, in this case), the type of innovation can vary in each strategy adopted. This is in line with the fifth generation of Rothwell's (1992) innovation model, called “System integration and networking”, which cites flexible and customized processes, in addition to the concept of continuous innovation, as shown in Chart 2.

It was also possible to analyze that the occurrence of innovation in startups starts with the will of the founder to break the barrier of the status quo in a determined need that he observed and is in line with Schumpeter (1939) when the author mentions the “impetus of the entrepreneur” as a trigger for your desire to get something new or ahead of your time. The ability to make changes is also evident in these companies, which facilitates the occurrence of innovation, as mentioned by Pavitt (2003).

5.2. FT02 – Market Creation Potential

In order to verify the creation of the market through the innovation strategies in startups, UM05 “New Market” used registration units that relate to novelty and the market. UM06 “Differentiation” addressed the UMs that cited the way in which marketing was changed and UM07 “New Segment” to the different audience that their products/services are inserted in. Finally, UM08 “Market Transformation” addressed changes in the place where exchanges take place.

The clarity of units of meaning (UM) becomes relevant due to the fact that both creation and market development are related to a new niche that products / services can generate and that according to Kim and Mauborgne (2019) are highly profitable because there is no competition and what the authors call “blue oceans”.

Henderson (1989) points out that companies must seek to differentiate themselves in their market, in order to survive. Relating the research to the studies of Ahn (2002), it is possible to identify the potential of market creation existing in 8 (eight) platform startups through their innovation strategies, which represents an expressive number.

Of the 10 (ten) startups analyzed, 6 (six) have the potential to develop a market without creating a technology, 3 (three) developed a market based on technological innovation and only 1 (one) that their innovation did not create a market and is based on expanding the market, using new technology.

It is possible to observe that startups have a great potential for creating the market in view of characteristics such as risk propensity when facing an environment of extreme uncertainties, which is an unknown market, and Blank (2007) cites it as being inherent to startups. Some excerpts from the

interviews are possible to identify how the innovations of these companies have the potential to explore a non-existent market.

It is important to note that the interviewees cite the potential for market creation through transformation and / or differentiation, which Day and Wensley (1998) and Aaker (2007) cite as a source for the organization's success. Another point is that looking for a new segment can become a new market, as it has characteristics that enhance the creation of the market (MONTGOMERY et al., 1998; DOUGHERTY, 1990).

Therefore, the potential for market creation through innovation strategies is possible, considering that startups use agile methodologies and are able to modify their business model easily and therefore are more exposed to the risks of developing a market that does not yet have relevance.

This feature so that startups are scalable and different from other small companies, because in a short time they can explore a segment that only has a potential such as the cases of Uber and Airbnb, whose innovations have changed the transport and accommodation market, respectively.

5.3. FT03 – Deploying Innovation in a Market

The last factor found in this research addresses aspects of the general objective of this work and had three units of meaning. Four startups demonstrated that they were successful in the market due to their innovations and are able to measure this based on user feedback, market research and increased sales.

A highlight point was that the word “value” was the second most cited expression in this factor. The importance of customers / users in this market acceptance process was also another interesting observation that reinforces the characteristics of listening to customers (receiving feedback) mentioned in item 5.2.1.

The excerpts from the interviews highlighted in the factor “Implementation of an innovation in a market” demonstrate that they are aligned with the concepts of Graham (2005), who writes that startups obtain growth in large proportions even with little maturity and these are measured by the results above average. This is in line with the focus on developing markets that appear in the startups surveyed in this study.

It was found that innovation strategies

contribute to the development of markets and the factor “Implementation of innovation in a market” verified success in 4 (four) interviewed startups. This number can be considered low, however it is important to highlight 5 (five) companies are still in the traction phase, so the interviewees comment that they cannot prove that their impact on the market, as they are in the process of validating their product (RIES, 2014).

Therefore, 4 (four) of the 5 (five) startups that are in the operation phase revealed that their innovation strategies enabled the development of a market, which enables them to obtain an advantage for creating value (PORTER, 1989; MCGRATH, 1996). They are also aligned with Kim and Mauborgne (2019) through the concept of “value innovation”. Due to these characteristics, added to the previous factors (FT01 and FT02), it is possible to infer that the strategies contribute to the development of the market through the way in which innovation occurs, making great use of market information and customer feedback (FT01), and also because they have the potential to create a market, as explained in FT03.

6 Conclusion

This study aimed to answer the following proposed research: How innovation contribute to the creation of markets on startups? For this, a general goal and two specific have been developed trying to find a reset for this concern.

The theoretical framework was based on the concepts of Innovation, Strategy and Market Creation to understand the constructs that are linked to the research problem. The scope chosen was startups, a field still little explored and with great potential for studies, due to the growth of companies of this type.

A qualitative, descriptive and exploratory research was conducted through interviews with ten founders of startups and the content analysis method (BARDIN, 2010) was chosen for data appreciation.

Based on the categories created for content analysis, Table 5 presents the link between the objectives of this paper and the factors that were relevant to the conclusions and scope of the objectives of this study.

Table 5. Units of Meaning and Categorization

Code	Sector	What was the main innovation?	Innovation Type
S1	Technology	Collaborative urban mobility application and online.	Paradigm
S2	Internet	Platform that created a way to hire IT services.	Process
S3	Logistics	A new way to send and receive orders.	Process
S4	Human Resources	Technological platform for professional profile analysis.	Product
S5	Develop of Software	An open source software for corporate communication	Paradigm
S6	Urbanism	Crowdfunding platform for public spaces	Position
S7	Financial	Small Transaction Crowdfunding Platform	Position
S8	Services	Marketplace for sports.	Position
S9	Human Resources	Omnichannel customer service platform SME.	Product
S10	Technology	Platform for hiring shared offices.	Process

Source: Prepared by the author through ATLAS.ti, version 8.2.

The first factor “Occurrence of innovation” (FT01) explained how innovation occurs in startups, with some points to be highlighted because they are very present in the interviewed founders speech as the impetus in the search for the new and the concept of “creative destruction” as a consequence of an innovation (SCHUMPETER, 1939). Another point highlighted was the importance of the market for innovation (ANSOFF, 1965), as well as customer feedback, which are recurrent because they create a minimum viable product (MVP) to validate their ideas (RIES, 2011).

The “Potential for Market Creation” factor (FT02) highlights aspects inherent in startup innovations to verify market creation through innovation strategies which was confirmed by analyzing used products by companies, which are operating in non-existent or new markets that were occasioned by differentiation with the aim of above-average search (ANSOFF, 1965; PORTER, 1979; KIM and MAUBORGNE, 1997). A relationship between the potential for market

creation by a new technology was analyzed based on the studies by Aaker (2007) and the results pointed out for most startups that have market potential without a new technology.

As a complement to the analysis, the factor “innovation deployment in a market” (FT03) also demonstrated some startups, even using an existing business model, innovating in segment or delivery mode of products, generating value innovation (KIM; MAUBORGNE, 1997). A word “value” was very representative in FT03, demonstrating that market acceptance through innovation strategies only occurs when value is perceived by customers.

The process of selection and retention of innovation happens through the identification of opportunities, which were also observed in research, both in the market search and through customer feedback. Companies seek to meet a market need by creating new ways to provide a service or by creating a new product (TIDD; BESSANT, 2015). So, innovation at startups contribute to creating market the way that innovations happen, the value of innovation that is generated by feedback from customers, which collaborate even for the creation of a new market.

7 Implications and Further Research

Some limitations were found in the survey, as the few data on startups in Brazil, which already indicates a path for future research, and seek to understand the functioning of the organizational structure of these companies, which still need be better studies.

With the studies presented, it is not possible to formulate complete inferences, due to the limited number of companies interviewed, so that this theme still needs more work to expand the research so that a more generalist analysis is possible.

The integration between academy and startups presents a great opportunity for mutual learning. On the one hand, startups could go deeper into studies and authors that analyze aspects inherent to strategy formulation, innovation and market development, expanding the range of authors and works that can contribute to the creation of these companies, given that many interviewees confirm that they are based on current authors, leaving a gap for other knowledge studied especially in postgraduate courses and that may be applicable to their business models.

The academy also has a lot to gain by

approaching startups and seeking to understand their culture, strategies and capabilities that are changing the way organizations operate, including large corporations that seek to implement tactics used by startups. The great agility of these startups, combined with the bold and risk-prone profile identified in the founders interviewed, are characteristics that lead us to believe that a new generation of managers and leaders will change the way they manage and administer resources because collaboration and cooperation are traces profile of these founders and, consequently, of all employees of the startup.

7 References

- Aaker, David A. (2007). *Strategic Market Management: The Pacific Rim Approach*. John Wiley & Sons (Aust) Limited.
- Afuah, Allan. (1998). *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Ansoff, H. Igor. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
- Aslam, F., Aimin, W., Li, M., & Ur Rehman, K. (2020). Innovation in the Era of IoT and Industry 5.0: Absolute Innovation Management (AIM) Framework. *Information*, 11(2), 124.
- Bardin, Laurence. (2010). *Content analysis*. Lisbon: Issues 70.
- Barney, Jay B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, Jay B. Hesterly, William S. (2002). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Prentice Hall.
- Blank, SG. (2007). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Choi, H., Ahn, J., & Woo, J. (2020). Will There Be Disruptive Innovation? Identifying Profitable Niche Segments and Product Designs for Small-and Medium-Sized Companies and Startups. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 10, 13-31.
- Christensen, Clayton M. (2001). *The innovation dilemma*. Sao Paulo: Makron Books.
- Christensen, C. M., Ojomo, E., Gay, G. D., & Auerswald, P. E. (2019). *The Third Answer: How Market-Creating Innovation Drives Economic Growth and Development*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 12(3-4), 10-26.
- Clark, KB. Wheelwright, SC. (1993). *Managing new product development — text and cases*. Harvard Business School.
- Creswell, John W. (2010). *Research project qualitative, quantitative and mixed methods*. In: *Research project qualitative, quantitative and mixed methods*. Artmed.
- D'avino, Marco et al (2015). Guidelines for e-Startup promotion strategy. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 10, no. 1, p. 1-16.
- Oslo Manual, 2005. Available at FINEP <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Accessed August 5, 2020.
- Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1987). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, v. 35, no. 12, p. 1504-1511.
- Drucker, Peter. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dullius, A. C., & Schaeffer, P. R. (2016). As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. *Revista Alcance*, 23 (Jan-Mar), 034-050.
- Dullius, A. C. (2016). As capacidades de inovação em Startups: um estudo no Vale do Silício.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Flick, Uwe (2012). *Introduction to research methodology: a guide for beginners*. I think Publisher.
- Freeman, Christopher. (1984). *The Economics of Industrial Innovation*"(2d ed.)(Book Review). *Business History Review*, 58(4), 626.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1993. GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- Godoy, Arilda Schmidt (1995). Introduction to qualitative research and its possibilities. *Business Administration Magazine*, v. 35, no. 2, p. 57-63.
- Graham, P. (2005). How to start a startup. Retrieved July, 16, 2015.
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (2005). *Competing for the future: Innovative strategies for gaining control of your industry and creating tomorrow's markets*. Gulf Professional Publishing.
- Harrison, JS (2005). *Strategic Resource Management and Relationships*. Porto Alegre: Bookman.
- Kava, L., & Didonet, S. R. (2019). A influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de Exploration e Exploitation e no desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 1-16.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, no. 1.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). Nondisruptive creation: rethinking innovation and growth. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 46-55.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2012). *Marketing research: An applied approach*. Pearson education.
- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamentals of scientific methodology*. Atlas publisher. 5th edition. Sao Paulo. 34-45.
- Martins, E. A. A., & Zilber, M. A. (2019). A Inovação como fator de Diferenciação no Segmento e-Marketplace. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(3), 3-28.
- McGrath, Rita Gunther (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, v. 42, no. 3, p. 389-403.
- Mintzberg, Henry (2004). *Rise and fall of strategic planning*. Bookman Publisher.
- Montgomery, Cynthia A. et al. (1998) *Strategy: the pursuit of competitive advantage*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440.
- Mozzato, Anelise Rebelato; Grzybovski, Denize (2011). Content analysis as a qualitative data analysis technique in the field of administration: potential and challenges. *Journal of Contemporary Management*, v. 15, no. 4, p. 731-747.
- Nardes, Felipe Bruno Souza; Miranda, Roberto Campos da Rocha. (2014). Lean Startup and Canvas: a methodology proposal for startups. *Brazilian Journal of Scientific Administration*, v. 5, no. 3, p. 252-272.
- Pavitt, K. (2003) *The Process of Innovation*. SEWPS - SPRU Electronics Working Paper Series. The Freeman Center. University of Sussex.
- Strategy, H. C. F. S. (1979). by Michael E. Porter. *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 74, no. 6, p. 61-78.
- Ries, Eric (2014). *The lean startup*. Leya.
- Ries, Eric (2011). *The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Sanches, Paula Luciana Bruschi; Ax, Andre Gustavo Carvalho. (2013). Innovation strategies and RBV: evidence in a technology-based company. *RAI Journal of Management and Innovation*, v. 10, no. 4, p. 183-207.
- Schiavi, G. S., & Behr, A. (2018). Emerging technologies and new business models: a review on disruptive business models. *Innovation & Management Review*.
- Schumpeter, Joseph A. (1939) *Business cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, Joseph A. (1961). *Theory of economic development*. Culture Fund.
- Siliprandi, Elizangela M. (2010). Relationship model and evaluation of the innovation process in the software industry. Doctoral Thesis (Production Engineering). Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- Silva, Glessia; Dacorso, Antonio LR. (2013). Open innovation as a competitive advantage for micro and small business. DOI: 10,5773 / rai . v 10i3. 1036. *RAI: Journal of Management and Innovation*, v. 10, no. 3, p. 251-268.
- Sutton, Stanley M. (2000). The role of process in a start-up software. In: *IEEE Software*, 2000, v. 17, no. 4, p. 33-39.
- Tidd, J. et al. (2005). *Managing innovation: technological integration, market and organizational change*. 3rd. Publisher John Willey & Sons, Ltd.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Tzu, Sun. (2015). *The art of war*. Martins Sources: São Paulo.
- Vergara, Sylvia Constant. (2000). *Projects and research reports in administration*. Sao Paulo: Atlas.
- Woerter, Martin; Roper, Stephen. (2010). Openness and innovation — Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. *Research Policy*, v. 39, no. 1, p. 155-164.
- Wolcott, Harry F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.
- Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. D. S. (2018). As influências dos Sistemas de Informação Estratégicos na relação da Inovação e Desempenho Organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 15(5), 444-459.
- Zilber, Moises, et al. (2008). Innovation and the characteristic organizational factors. *Journal of Management Sciences*, v. 10, no. 21, p. 76.

Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia

Wilciney J. Villan¹, Ivan Lapuente Garrido², Sílvio Luís de Vasconcellos³

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Faculdade do Vale do Araranguá (FVA) - neyvillan@hotmail.com

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) - igarrido@unisinobr

³ Escola Superior de Marketing e Propaganda (ESPM) - silvio.vasconcellos@espm.br

KEYWORDS

Tripé da Estratégia, Competitividade, Gestão estratégica.

Received 18.05.2020

Reviewed 27.07.2020

Accepted 17.08.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



ABSTRACT

Neste estudo, adotamos o tripé de estratégia para avaliar em que medida elementos relacionados à indústria, empresas e instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção de desempenho em empresas do mesmo setor e da mesma região geográfica. Desenvolvemos a pesquisa em duas fases, uma qualitativa, por meio de entrevistas com CEOs de empresas inseridas no setor de tecnologia da informação, e uma fase quantitativa, com a aplicação de uma pesquisa para avaliar em que medida esses elementos determinam os resultados das empresas. Esses elementos foram analisados por meio de estatística multivariada e as hipóteses testadas por meio de regressão linear. Os testes revelaram que entre as oito hipóteses construídas, apenas três encontraram suporte. O principal resultado mostra que as dimensões do tripé da estratégia não atuam juntas na formulação de estratégias e nos efeitos sobre o desempenho. As implicações gerenciais deste estudo centram-se na gestão operacional da amostra investigada, tornando-se um desafio idealizar uma visão de longo prazo e desenvolver sinergias para a formação de redes. Os estudos que abordam o tripé da estratégia consideram diferentes ambientes institucionais; nesse sentido, o presente estudo avança ao mensurar o tripé da estratégia em um contexto institucional homogêneo.

KEYWORDS

Strategy tripod, Competitiveness, Strategic management.

ABSTRACT

In this study, we adopted the strategy tripod to assess the extent to which elements related to industry, companies, and institutions affect the formulation of strategies and the perception of performance in companies in the same sector and the same geographic region. We developed the research in two phases, a qualitative phase, through interviews with CEOs of companies inserted in the information technology sector, and a quantitative phase, with the application of a survey to assess the extent to which these elements determine the results of the companies. These elements were analyzed using multivariate statistics and the hypotheses tested using linear regression. The tests revealed that among the eight hypotheses built, only three found support. The main result shows that the strategy tripod's dimensions do not work together in the formulation of strategies and the effects on performance. This study's managerial implications focus on the operational management of the investigated sample, making it challenging to idealize a long-term view and develop synergies for the formation of networks. Studies that approach the strategy tripod consider different institutional environments; in this sense, this study advances by measuring the strategy tripod in a homogeneous institutional context.

1 Introdução

A confluência entre diferentes abordagens sobre estratégia têm privilegiado uma leitura multidisciplinar sobre o momento em que a estratégia é formulada. A congregação da visão baseada na indústria (Porter, 1979, 1980), a visão baseada em recursos (J. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e a visão baseada nas instituições (Meyer & Rowan, 1977) no tripé da estratégia (M. W. Peng, 2002), permite o desenvolvimento de uma visão integral dos elementos de cada abordagem. A literatura demonstra que, individualmente, elementos destas dimensões influenciam a concepção de estratégias (J. Barney, 1991; Dimaggio & Powell, 1983; Porter, 1979), contudo, escassos estudos se detiveram a explicar como, empiricamente, isso acontece (e.g. Gao *et al.*, 2010; Gaur, Ma, & Ding, 2018; Ju, Zhao, & Wang, 2014).

O tripé da estratégia tornou-se uma via plausível para compreender o processo de formulação da estratégia, principalmente quando a miríade de ambientes institucionais complexos pode definir o sucesso ou insucesso do planejamento (M. W. Peng *et al.*, 2009). No entanto, ambientes institucionais homogêneos também podem interferir na formulação da estratégia. Por exemplo, estratégias de distintas organizações da indústria cinematográfica inseridas no mesmo ambiente institucional podem resultar em sucesso ou fracasso (Raynor, 2015).

O tripé da estratégia propõe que na formulação e na implementação da estratégia, para alcançar um desempenho organizacional favorável, precisa analisar, os recursos que dispõe, sua posição na indústria em relação aos seus competidores e o ambiente institucional em que está inserido (M. W. Peng, 2002). Apesar desta abordagem ter ganho atenção na literatura, ainda há obstáculos a serem transpostos. Por exemplo, em meios em que a indústria e as instituições são homogêneas, ainda é relevante aplicar o tripé para desenhar e implementar estratégias, dado que a diferenciação ocorre dentro da própria empresa (J. B. Barney, 1991)?

Nosso objetivo foi avaliar em que proporção elementos relacionados à indústria, às empresas, e instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica, portanto sujeitas a padrões industriais e institucionais semelhantes. A

relevância deste estudo tem cunho teórico, industrial e gerencial. No aspecto teórico, contribui na mensuração do tripé da estratégia dentro de um contexto institucional homogêneo. Na perspectiva industrial, possibilita o desenvolvimento de indicadores que potencialmente contribuirá no planejamento de ações de apoio de organismos representativos do setor econômico. Na perspectiva gerencial, contribui com mapeamento dos elementos que afetam o desempenho das organizações de acordo com seu porte e de que forma podem valer-se de apoio institucional de organismos setoriais que podem lhes dar suporte.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em duas fases, uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira fase consistiu em entrevistas com sete empresários do setor de tecnologia da informação (TI). Nesta fase foram identificados os problemas mais relevantes que as empresas observam como determinantes de seu desempenho. A partir dos resultados, na fase quantitativa foi avaliado em que medida esses elementos efetivamente determinam os resultados das empresas. Estes elementos foram analisados por meio de estatística multivariada e as hipóteses testadas por meio de regressão linear multivariada.

O principal resultado deste estudo demonstra que as dimensões da indústria, da empresa e da instituição não agem conjuntamente sobre a formulação de estratégias e nos efeitos sobre o desempenho.

Para sustentar os argumentos apresentados neste estudo, a seção seguinte discute aspectos teóricos e apresenta as hipóteses testadas. Após, os procedimentos metodológicos adotados e os resultados são delineados, a fim de discutir os achados na seção de discussão, e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Quadro Teórico

Nesta seção caracterizamos as três abordagens dominantes sobre estratégia (visão competitiva baseada na indústria, visão baseada em recursos, e a visão baseada nas instituições). Em seguida, apresentamos o tripé da estratégia como instrumento para avaliar a confluência teórica capaz de amparar a formulação da estratégia e responder pelo desempenho organizacional.

2.1 Competição Baseada na Indústria

A partir da compreensão que a estrutura da indústria define o contexto competitivo, a construção de estratégias para alcançar desempenho superior advém da análise deste ambiente. Deste modo, organizações atuavam sob o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD) (Bain, 1956; Mason, 1939), caracterizando uma preocupação com a capacidade organizacional de adquirir poder de mercado (Phillips, 1960).

O modelo das cinco forças de Porter (1979), baseado no paradigma ECD, visa compreender tensões que organizações devem manter em equilíbrio. A análise destas forças possibilita obtenção de vantagens competitivas (Mahat, 2019), e diferentes setores apresentam tensões particulares (Boudreaux, 2020).

Um modelo para escolhas estratégicas genéricas foi expresso por Porter (1980), determinando que organizações competem sob o paradigma ECD. É neste contexto que o modelo das cinco forças fortalece a racionalidade do planejamento, resultando em estratégias possíveis para, então, selecionar uma delas e implementá-la. Assim, a escolha da estratégia genérica mais apropriada à cada organização resulta em desempenho próprio (Islami, Mustafa, & Topuzovska Latkovikj, 2020; Marion Filho & Dalla Corte, 2011).

Adotar um modelo para escolhas estratégicas subestima-se a capacidade organizacional de desenvolver suas próprias estratégias. Outra abordagem que não considera o paradigma ECD, e que dá mais autonomia às organizações para desenvolvimento de suas estratégias, é a visão baseada em recursos.

2.2 Visão Baseada em Recursos

Neste âmbito, os recursos são entendidos como ativos tangíveis e intangíveis e caracterizam uma abordagem *inside-out* pela qual escolhas estratégicas são determinadas (Wernerfelt, 1984) e, conseqüentemente, definindo a posição competitiva da firma (Rumelt & Lamb, 1984). Dada a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, tais ativos são distintos entre as organizações (J. Barney, 1991; Peteraf, 1993) uma vez que podem ser identificados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (J. Barney, 1991; Grant, 1991). Contudo, o potencial de um recurso gerar vantagem competitiva para a organização reside na manifestação concomitante

das quatro condições, em razão de insuficiência se abordados individualmente, apesar de importantes (Barcelos, Marcon, & De Mello, 2011; Dierickx & Cool, 1989; Priem & Butler, 2001). Assim, a posse de recursos não é suficiente para determinar desempenho. É necessário gerenciar a carteira de recursos da empresa (Helfat *et al.*, 2007; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Esta gestão de recursos torna-se mais proeminente quando a empresa escolhe fazer uma abertura estratégica de seus recursos. Esta abertura pode ressaltar as características dos recursos que proporcionam vantagem competitiva à organização, além de permitir melhor coordenação de criação de propostas de valor, bem como permitir à criadora do recursos alavanca-lo, devido a posse de informações referentes às capacidades do recurso (Alexy *et al.*, 2018).

A abertura dos recursos não invalida a abordagem tradicional da visão baseada em recursos, uma vez que sua estrutura exige atenção às operações internas da organização como meio de continuarem competitivas. Do mesmo modo, organizações não podem se concentrar apenas em seus recursos, mas precisam, também buscar oportunidades externas, já que não há uma definição estratégica única para desenvolver e manter vantagem competitiva (Donnellan & Rutledge, 2019).

Um recurso de ligação entre os ambientes internos externos da organização é sua identidade. Este recurso também passa pela análise proposta por Barney (1991) para identificar sua capacidade de prover vantagem competitiva, uma vez que este recurso é pertencente unicamente à uma determinada organização, inviabilizando sua mobilidade, o que o diferencia de outros recursos que possuem mais mobilidade (Rockwell, 2019).

Como toda ação gera uma reação de igual intensidade, gestores podem compreender que o ambiente em que se inserem pode afetar suas escolhas estratégicas, bem como suas escolhas podem afetar o ambiente (Whittington, 1988). Assim, a possibilidade de agir dinamicamente para capturar recursos não disponíveis internamente caracteriza uma reação ao ambiente competitivo.

A literatura não nega a interdependência firma-ambiente. A partir disso, teóricos discutem se a estratégia delineada pelas organizações é determinada e depende do meio externo ou se há algum grau de escolha para os gerentes (Whittington, 1988). Os argumentos baseados na

teoria institucional (Meyer & Rowan, 1977) discorrem sobre a passividade organizacional. Imbricado nesta visão, Hannan e Freeman (1977) sustentam que há uma evolução natural na sociedade que determina a sobrevivência das organizações. Com um olhar para a economia Nelson e Winter (1982) defendem a mesma visão.

Nas duas abordagens, organizações apresentam interdependência ambiental (Astley & Van de Ven, 1983; Hrebiniak & Joyce, 1985). Porém, estas abordagens por si só não garantem sucesso às organizações, dado que elas estão sujeitas a influências institucionais. Uma extensão dos debates sobre a utilização, detenção e captura de recursos; ambiente competitivo; e a influência das instituições surge no âmbito acadêmico. A influência institucional é um campo de análise útil para organizações compreenderem valores e atores que disputam recursos ambientais.

2.3 A visão baseada nas instituições

Comumente se refere às instituições como as regras de um jogo (North, 1990). Por meio da incorporação de práticas aceitas amplamente pela sociedade, tais regras são exigidas para que haja aceitação social das organizações (Meyer & Rowan, 1977). Compreendendo que a influência do ambiente institucional não exclui nenhuma organização, DiMaggio e Powell (1983) abordam a homogeneidade de práticas e formas organizacionais. Suas análises identificaram que ocorre um isomorfismo por meio de coerção governamental ou de outras organizações, pelo mimetismo ao responder de maneira padronizada às incertezas e, pelo caráter normativo relacionado à padrões estabelecidos. Deste modo, a adaptação das organizações ao ambiente para competirem e para atenderem exigências ambientais, fortalece a homogeneização e conduz organizações à uma busca pela legitimidade institucional.

Dois pontos de vista, não mutuamente excludentes, surgem no contexto das instituições. Um tenta explicar o comportamento e o desempenho econômico das organizações a partir da influência das instituições (Hoskisson *et al.*, 2000; March & Olsen, 1983; North, 1990), enquanto o outro considera as instituições como produtos da atividade humana, uma vez que “atores e seus interesses são institucionalmente construídos” (DiMaggio & Powell, 1983), devido aos traços de memória, solidificados ao longo do

tempo e que são expressos por meio destes atores (Giddens, 1994).

Um meio de conhecer tais regras é por intermédio de interações entre atores. Assim, ambos se beneficiam da aprendizagem sobre as regras do jogo, facilitando a atuação com as forças institucionais de ambientes distintos (M. W. Peng & Heath, 1996). Ao familiarizar-se com a nova instituição é possível analisar o desempenho organizacional. Variações deste indicador ocorrem em ambientes institucionais diferentes. O desempenho de empresas situadas em países com economias desenvolvidas são explicadas por meio de seus recursos, enquanto aquelas instaladas em economias emergentes sofrem maior influência das forças institucionais (Makino, Isobe, & Chan, 2004).

Assim, a dinamicidade das interações entre instituições e organizações, caracteriza uma interdependência firma-ambiente. O posicionamento da organização, a gestão dos seus recursos e capacidades, o dinamismo ambiental e a possibilidade de capturar recursos externos ocasionam escolhas estratégicas às organizações a partir destas interações (M. W. Peng, 2002). A imposição de regras serve como fonte de conhecimento, além de alocarem incentivos e recursos para a inovação (Lu, Tsang, & Peng, 2008), proporcionando recursos e oportunidades às organizações (Gao *et al.*, 2010).

Enquanto a visão baseada na indústria pressupõe incapacidade da organização em desenvolver suas estratégias, a visão baseada em recursos aposta em recursos e capacidades para o sucesso da organização. Por outro lado, a visão baseada na instituição não aborda a necessidade de olhar para a indústria e para os recursos da organização, mas considera o ambiente institucional um meio rico em recursos e oportunidades.

2.4 Integração das visões e hipóteses

Peng (2006) propõe uma visão da estratégia baseada nas instituições para formar o tripé da estratégia, juntamente com a visão baseada na indústria e a visão baseada em recursos. Os três aspectos buscam compreender determinantes de desempenho das organizações. Contudo, a visão baseada nas instituições sustenta que num ambiente competitivo globalizado, organizações se beneficiam ao conhecer as regras do jogo.

O uso do tripé da estratégia é diversificado (Maclennan & Oliva, 2016), mas a vantagem de usar o tripé da estratégia baseia-se em sua visão holística sobre o comportamento estratégico e interações competitivas. Xie *et al.* (2011) apontam dificuldades de compreender a dinâmica de mercados distintos. Porém, por meio da perspectiva do tripé da estratégia há possibilidade examinar condições e elementos que desafiam as intenções estratégicas das organizações.

Lu, Liu e Wang (2011) identificaram que influências institucionais, competitividade baseada em tecnologia, e a intensidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da indústria, são elementos motivadores pertinentes ao desenvolvimento de estratégias direcionadas à investimentos em busca de ativos ou à procura de mercados. Decisões estratégicas referentes à localidade de busca de ativos estratégicos baseiam-se na busca de recursos complementares baseados em características da indústria e das instituições (Gao, Li, & Huang, 2019).

Nos últimos anos, vários estudos passaram a aplicar o construto do tripé da estratégia. Por exemplo, Pérez *et al.* (2018) ao aplicarem o tripé da estratégia para investigar estratégias de investimentos em P&D revelam distintas estratégias influenciadas, principalmente, por elementos da indústria em que operam as organizações. Heredia *et al.* (2020) demonstram que influências institucionais são essenciais para organizações desenvolverem estratégias direcionadas a inovações. Gao *et al.* (2019) aplicaram o tripé de estratégia para compreender a interrelação das instituições formais e informais no enfrentamento de incertezas por parte de empreendedores. Com base nas proposições desta pesquisa e na aplicabilidade do tripé da estratégia em estudos organizacionais, supõe-se que os elementos relativos aos recursos da empresa, da indústria e das instituições definam a estratégia organizacional, o que nos leva a seguinte hipótese:

HI: *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos de Empresa, Indústria e Instituições e a Estratégia organizacional.*

Embora a combinação entre recursos, indústrias e instituições sejam relevantes para definir estratégias e, conseqüentemente, possibilitar um melhor desempenho, estudos

apontam que os recursos organizacionais, quando coordenados são diretamente relacionados com a formulação de estratégias. Por exemplo, (Donnellan & Rutledge, 2019) avaliaram o quanto os recursos organizacionais oferecem suporte para estratégias desenvolvidas para alcançar objetivos organizacionais. (M. W. Peng & Luo, 2000) observaram que os laços que os gestores estabelecem com o meio econômico são recursos operacionalizados na gestão que conduz ao desenvolvimento de estratégias mais efetivas. Por outro lado, elementos relacionados à indústria podem sugerir distintas formulações estratégicas (Shokuhi, Ali, & Chashmi, 2019). (Kotabe *et al.*, 2012) identificaram que a capacidade de uma indústria tem de construir fontes de terceirização implicam nas estratégias por formuladas em seu setor. Dentro desta perspectiva, é possível propor que:

HIa: *Existe uma relação positiva e significativa entre os recursos da empresa e a sua estratégia Organizacional.*

HIb: *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos de indústria e a sua estratégia organizacional.*

Estudos que investigam a relação entre estratégias organizacionais e elementos de instituições, seja por meio do tripé da estratégia ou isoladamente, abordam ambientes institucionais distintos. Por exemplo, (Brenes *et al.*, 2016) avaliaram em que ambientes institucionais mais frágeis, quando comparados a economias avançadas, elementos relacionados a instituições determinam as estratégias a serem elaboradas. Por sua vez, (Kotabe *et al.*, 2007) observaram que a transferência de conhecimento entre ambientes institucionais variados afetam a capacidade das empresas inovarem e determinam as estratégias que assumem na captura deste conhecimento. Por outro lado, ambientes institucionais específicos também possuem relação com as estratégias desenhadas pelas organizações, como no setor vinícola (Monticelli *et al.*, 2018), mesmo quando o isomorfismo local atua como limitador da diferenciação (Salomon & Wu, 2012). Assim, propomos que mesmo em ambientes homogêneos, as instituições também influenciam a relação entre seus elementos e a estratégia organizacional e argumentamos:

H1c: *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos institucionais e a Estratégia Organizacional.*

No entanto, mesmo que as estratégias sejam definidas com bases relevantes para o meio em que a organização atua, ainda assim fazem parte dos planos. Ao fim e ao cabo, o que confirma se a estratégia fez sentido para a organização é o desempenho que ela é capaz de conquistar quando comparada às empresas que competem no seu ramo de atuação.

Ao propor o tripé da estratégia, (M. W. Peng, 2002) supôs que é a combinação dos recursos com os elementos da indústria e institucionais que estão presentes na formulação da estratégia e que, bem combinados, conduzem a empresa ao desempenho. Portanto, tais elementos são formativos na elaboração da estratégia, porém dependem da capacidade da implementação (Yaprak et al., 2011).

Ao abordar a relação entre desempenho e orientação estratégica organizacional direcionadas à população de países em desenvolvimento, Zhu et al. (2019) descobriram que o desempenho destas organizações é mediado por suas estratégias e que tal orientação depende de fatores da indústria e institucionais. Além disso, na combinação dos elementos do tripé da estratégia a empresa consegue acessar conhecimentos essenciais para auferir desempenho (Su et al., 2016). É possível supor, então, que os elementos formadores da estratégia, isoladamente, dependem da formulação e da implantação da estratégia e essa, uma vez implantada, passa a ser a mediadora entre os recursos, os fatores industriais e os institucionais para que a organização obtenha o desempenho planejado. Baseados nestes argumentos sustentamos que:

H2: *A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da empresa, indústria e instituições com o desempenho organizacional.*

Mesmo que a combinação dos elementos do tripé da estratégia estejam presentes na formulação da estratégia, é relevante determinar se a intensidade desses elementos varia de uma organização para outra dentro de uma mesma indústria em relação ao desempenho. Islami, Mustafa e Topuzovska Latkovikj (2020) relatam

que o desempenho também é afetado de maneiras distintas em empresas que optam por competir com base nas estratégias genéricas de Porter, visto que a interpretação de elementos da indústria é particular e se dá a partir de suas escolhas estratégicas.

Elementos institucionais como meio de aprimoramento de orientações empreendedoras e renovações estratégicas foram descobertas por Shu et al. (2019). Nesta relação, a capacidade das organizações em gerar inovação também são afetadas pelo conjuntos de fatores previstos no tripé da estratégia com diferentes intensidades sobre o desempenho (Scott et al., 2010). Propomos, então, que a implementação de estratégias medeiam a leitura dos elementos do tripé da estratégia e o desempenho organizacional.

H2a: *A Estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os recursos da empresa e o desempenho organizacional.*

H2b: *A estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os elementos da indústria e o desempenho organizacional.*

H2c: *A estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os elementos institucionais e o desempenho organizacional.*

Até aqui, postulamos a existência de efeitos distintos entre os elementos do tripé da estratégia sobre o desempenho organizacional e que a formulação da estratégia medeia essas relações. No entanto, mesmo que haja efeitos isolados, é preciso que o tomador de decisão tenha em mente que uma leitura mais precisa do ambiente, como um todo, pode lhe oferecer condições mais abrangentes de auferir desempenho. Nos últimos anos, algumas pesquisas trouxeram algumas contribuições. Por exemplo, Zhu et al., (2019) avaliaram se as estratégias voltadas à base da pirâmide, na perspectiva do tripé da estratégia tem efeitos sobre a performance. (Ju et al., 2014) relacionaram o tripé da estratégia com a performance em exportações. Neste estudo, propomos que o conjunto dos elementos do tripé da estratégia tem implicações sobre o desempenho das organizações, desde que o tomador de decisão formule e implante suas estratégias adequadamente. Assim, propomos:

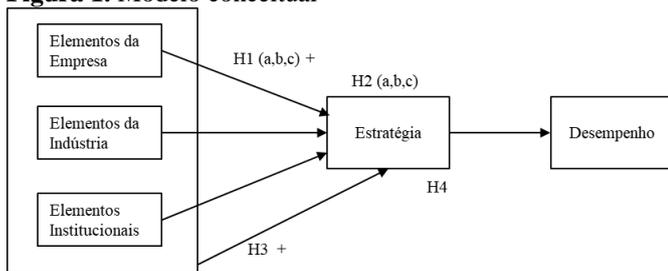
H3: A ação conjunta de elementos das três dimensões (empresa, indústria e instituições) tem maior poder explicativo do Desempenho do que cada dimensão individualmente.

Com o impacto dos elementos das três dimensões nas organizações, os gestores utilizam a estratégia como ferramenta para lidar com estes elementos. Deste modo, argumentamos que:

H4: A Estratégia medeia a relação entre ação conjunta dos elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o Desempenho das empresas.

Para testar empiricamente nosso modelo conceitual, ilustrado na Figura 1, foram empregados os seguintes procedimentos metodológicos.

Figura 1. Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

3 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos que adotamos para testar nossas hipóteses compreenderam duas fases distintas e complementares. A primeira fase, de natureza qualitativa, e a segunda, de natureza quantitativa. Iniciamos esta seção relatando o processo de coleta de dados, as características de nossa amostra e, por fim, a formação e confiabilidade dos constructos.

3.1 Coleta de dados

A primeira fase da pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, deu-se por meio de sete entrevistas abertas com CEOs especialistas ligados à indústria de TI. Dentre os entrevistados, três foram presidentes da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação / Regional Sul (Assespro). Realizamos as entrevistas no mês de outubro de 2015 com o objetivo de identificar e

compreender, na percepção dos entrevistados, os principais problemas da indústria.

A partir das entrevistas, alguns fatos ficaram evidentes: (1) os elementos que afetam a competitividade das empresas estavam aparentemente agrupados em constructos: empresa; setor (indústria), e; instituições; (2) para cada um desses constructos foram identificados elementos ou itens que compunham sua formação (questões do questionário da fase quantitativa); (3) os problemas das empresas pequenas, aparentemente, eram diferentes dos problemas das empresas maiores, pelo menos para algumas situações, assim como a experiência parecia levar a diferentes visões sobre esses problemas, o que levou à determinação de um controle pelo porte e experiência das empresas participantes.

Com os dados das entrevistas analisados, construímos um questionário para que se desse início a fase quantitativa da pesquisa. Essa fase se consistiu pela aplicação de uma *survey* com os associados da Assespro, por meio do programa *Qualtrics*. O link para acesso ao questionário foi enviado aos associados pela própria entidade, no intuito de maximizar o número de respostas e poder compreender de forma integrada se as informações coletadas na fase qualitativa representava o todo do setor. O questionário inicial, por se tratar de uma pesquisa exploratória e inédita, continha 114 questões o que tornava difícil o envolvimento dos respondentes. Entretanto, isso se fez necessário para que nos assegurarmos que a escala resultante, após eliminação de itens não aderentes aos elementos criados, fosse confiável. O questionário final resultou em 68 questões (Anexo I). Para identificar os elementos que afetam a competitividade das empresas e da indústria de TI, os entrevistados foram solicitados a fornecer respostas em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Dos, aproximadamente, 250 associados da Assespro, 20% responderam integralmente à pesquisa.

3.2 Amostra

Nossa amostra compreende 51 empresas de TI do Rio Grande do Sul associadas à Assespro, atuantes nos setores de *software*, *hardware* e telecom, ofertando serviços, produção e comercialização de terceiros, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Composição da amostra - atuação e oferta

Campo de Atuação	Frequência	%	Oferta	Frequência	%
Software	46	90,2	Serviço	27	52,9
Hardware	4	7,8	Produção	17	33,4
Telecom	1	2,0	Comercialização de 3 ^{as}	7	13,7
Total	51	100,0	Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em relação ao porte, optamos por verificar o faturamento das empresas, dado que o setor de tecnologia se caracteriza por não apresentar uma correlação entre número de empregados e faturamento. A maioria das empresas fatura menos de R\$2,0 milhões mensais, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2. Composição da amostra por faturamento

Faturamento anual	Frequência	%	% acumulado
Até 1,2 mi	15	29,4	29,4
1,2 a 2,4 mi	12	23,5	52,9
2,4 a 4,8 mi	7	13,7	66,7
4,8 a 9,6 mi	3	5,9	72,5
9,6 a 24,0 mi	9	17,6	90,2
24 a 50 mi	2	3,9	94,1
50 a 100 mi	1	2,0	96,1
Mais de 100 mi	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As empresas atuam no mercado, em média, há 19 anos e possuem cerca de 51 colaboradores. A maioria delas atua no setor de *software*, faturam menos de um milhão por mês, são caracterizadas como pequenas empresas e com grande diferença em termos de número de colaboradores.

3.3 Formação e confiabilidade dos construtos

Os elementos identificados durante as entrevistas foram agrupados nas dimensões propostas por Peng (2002), ou seja, elementos Recursos da Empresa (**Empresa**), elementos da Indústria (**Indústria**) e elementos Institucionais (**Instituições**). Para cada um desses construtos realizamos uma análise fatorial exploratória buscando a formação de possíveis subconstrutos (construtos ou fatores de segunda ordem). Foram adotados os seguintes procedimentos, extração pelo método dos componentes principais com autovalor superior a 1,0 e rotação pelo método Varimax.

Para o construto **Empresa** os subconstrutos (ou fatores) foram: Gestão Operacional (GEOP) (funções operacionais), Recursos (RECS)

(tangíveis e intangíveis) e Adaptabilidade (ADPT) (mudanças).

No construto **Indústria** obtivemos os subconstrutos (ou fatores): Sinergia (SINE) (entre as empresas), Mão de Obra (MOBA) (qualidade e disponibilidade), Estrutura (ESTR) (porte, formalidade x informalidade), e Oferta (OFER) (de produtos e serviços). Finalmente, para **Instituições**, os subconstrutos (ou fatores) foram Governo (GOV), Universidade (UNIV) e Entidade de Classe (CLAS) (papel das instituições). O desempenho foi avaliado por meio de dados subjetivos focados em três aspectos: o crescimento (CRES), a comparação com os concorrentes (CONC) e a satisfação com o desempenho (SATS). Devido à diferença, aparentemente, dos problemas das empresas pequenas e grandes foram utilizadas como variáveis de controle o Faturamento (FAT) e a Experiência (EXP). A Tabela 3 apresenta os dados de confiabilidade e convergência dos construtos.

Tabela 3. Confiabilidade e convergência

Cosntruto	Subconstruto	α de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Estratégia (GEST)		0,894	0,895	0,517
	Empresa			
	Gestão Operacional (GEOP)	0,773	0,851	0,492
	Recursos (RECS)	0,831	0,835	0,463
	Adaptabilidade (ADPT)	0,847	0,855	0,603
Indústria	Sinergia (SINE)	0,936	0,937	0,684
	Mão de Obra (MOBA)	0,742	0,747	0,567
	Estrutura (ESTR)	0,615	0,747	0,496
	Oferta (OFER)	0,607	0,793	0,560
Instituições	Governo (GOV)	0,886	0,914	0,607
	Universidade (UNIV)	0,840	0,889	0,620
	Assoc. de Classe (CLAS)	0,879	0,918	0,737
Crescimento (CRES)		0,770	0,854	0,598
Concorrentes (CONC)		0,775	0,804	0,511
Satisfação (SATS)		0,787	0,861	0,613

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os construtos apresentaram indicadores de confiabilidade adequados ($\alpha > 0,60$; Confiabilidade Composta acima de 0,70 e Variância Extraída acima de 0,50 (conforme Hair *et al.* (2005)). Somente a Variância Extraída de GEOP, RECS e ADPT ficaram levemente abaixo do indicado, entretanto, esses valores não comprometeram a discriminância entre os construtos, principalmente os componentes de uma mesma dimensão.

Uma vez que os construtos demonstraram adequada convergência, foram criadas variáveis observáveis para cada construto a partir das suas médias. A Tabela 4 apresenta os resultados para a análise de discriminância. Segundo Fornell e Larcker (1981), a variância extraída de cada construto (diagonal principal) deve ser maior que as variâncias compartilhada (correlação ao quadrado – nas demais células) entre os construtos.

Observa-se que a variância extraída é superior à correlação ao quadrado em todos os casos, assegurando a discriminância entre os construtos.

Tabela 4. Análise de discriminância

	GEOP	RECS	ADAP	SINE	MOBA	ESTR	OFER	GOV	UNIV	CLAS
GEOP	0,492									
RECS	0,149	0,463								
ADAP	0,098	0,069	0,603							
SINE	0,004	0,011	0,024	0,684						
MOBA	0,019	0,007	0,001	0,081	0,496					
ESTR	0,028	0,027	0,082	0,001	0,015	0,567				
OFER	0,011	0,080	0,011	0,078	0,001	0,001	0,560			
GOV	0,013	0,007	0,168	0,283	0,023	0,011	0,045	0,607		
UNIV	0,047	0,015	0,069	0,045	0,001	0,001	0,158	0,737		
CLAS	0,006	0,022	0,056	0,136	0,024	0,018	0,059	0,031	0,120	0,598

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir daí, nossas hipóteses foram testadas por meio da regressão linear multivariada. Os dados atendem os pressupostos da análise de regressão. Os erros apresentaram características de normalidade, os dados demonstram linearidade.

4 Análise

Por meio de análise de regressão, testamos as hipóteses e, ao final, analisamos os resultados ao discuti-los à luz do nosso aporte teórico.

4.1 Teste de hipóteses

Com base nos dados da Tabela 5, observa-se que, entre os elementos do construto **Empresa**, RECS e ADPT, possuem relação positiva e significativa com a GEST. Entre os elementos do construto **Indústria**, nenhuma das dimensões demonstrou relacionamento com GEST e, entre os elementos que compõem o construto **Instituições**, somente GOV demonstrou relação com GEST. Dessa forma, encontrou-se suporte para **H1a** e **H1c** e não houve suporte para **H1b**, o que não significa que a **Indústria** não exerce influência sobre a estratégia e, sim, que as dimensões capturadas nas entrevistas qualitativas não demonstraram relação com a estratégia.

Tabela 5. Teste das hipóteses 1

H1a	H1b		H1c		
VD	GEST	VD	GEST	VD	GEST
VC	FAT, EXP	VC	FAT, EXP	VC	FAT, EXP
r ² adj	0,474***	r ² adj	0,089ns	r ² adj	0,134**
GEOP	ns	SINE	ns	GOV	0,304**
RECS	0,524***	OFER	ns	UNIV	ns
ADPT	0,246**	ESTR	ns	CLAS	ns
EXP	ns	MOBA	ns	EXP	ns
FAT	ns	EXP	ns	FAT	0,294**
		FAT	ns		
Durbin		Durbin		Durbin	
Watson	2,33	Watson	1,933	Watson	1,881

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VC= Variável de Controle; ns= não significativo; **p<0,05; ***p<0,001

Em função destes resultados, procedeu-se uma análise adicional para verificar a relação desses constructos diretamente com os resultados organizacionais, em suas três dimensões (CRES, CONC e SATS), conforme ilustrado na Tabela 6.

Na relação direta com os resultados observa-se que alguns construtos que não impactaram a estratégia, apresentam relação positiva, como a estrutura da indústria (ESTR) e entidades de classe (CLAS). Ou seja, essas dimensões podem não estar sendo consideradas na estratégia das empresas, mas serem importantes nos resultados.

Tabela 6. Relação das dimensões CRES, CONC e SATS

VD	CRES	CONC	SAT
VC	FAT, EXP	FAT, EXP	FAT, EXP
r ² adj	0,106ns	0,261**	0,204**
GEOP	0,096ns	-0,050ns	0,115ns
RECS	0,237ns	0,499**	0,394**
ADPT	-0,226ns	-0,26ns	-0,321*
SINE	0,087ns	-0,286ns	-0,138ns
MOBA	0,000ns	0,000ns	0,000ns
OFER	-0,104ns	-0,058ns	-0,033ns
GOV	0,199ns	0,16ns	0,356*
UNIV	0,091ns	0,161ns	0,134ns
CLAS	0,152ns	0,106ns	0,269*
ESTR	0,311ns	0,088ns	0,336**
EXP	-0,222ns	-0,261*	-0,133ns
FAT	0,323ns	0,312**	0,216ns
Durbin	1,929	20,19	2,213
Watson			

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VC= Variável de Controle; ns= não significativo; *p<0,1; **p<0,05

Esperava-se encontrar elementos de todas as dimensões (empresa, indústria e instituições) relacionados positivamente com a estratégia. Contudo, os resultados contrariam nossas expectativas.

A média de GEOP (4,049) é superior à média de GEST (3,422), indicando que as empresas

podem ter um foco operacional maior do que o foco estratégico ou, por serem pequenas empresas e, talvez, com carência de recursos, dediquem mais importância às suas operações do que à estratégia.

A Hipótese 2 da pesquisa previa a mediação da estratégia na relação entre os construtos das dimensões de Empresa, Indústria e Instituições e os resultados organizacionais, de modo que: H2: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o desempenho organizacional. H2a: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Empresa com o desempenho organizacional. H2b: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Indústria com o desempenho organizacional. H2c: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos Institucionais com o desempenho organizacional.

Para testar a mediação foram utilizados somente os subconstrutos que apresentaram relações significantes nas relações com estratégia nos testes das Hipóteses 1. Os resultados dos testes de H2a, H2b e H2c, visíveis na Tabela 7, demonstram que GEST medeia a relação entre RECS e desempenho nas dimensões CONC e SATS, suportando H2a. Entretanto, não há mediação para ADPT e desempenho. Assim, **H2a** está parcialmente suportada.

Tabela 7. Teste das hipóteses 2

H2a	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST	GEST		GEST		GEST
r ² adj	0,029ns	0,062ns	0,221***	0,231***	0,126**	0,168**
r ² mod		0,050ns		0,025ns		0,057*
RECS	0,205ns	0,027ns	0,448**	0,322**	0,362**	0,172ns
ADPT	0,116ns	0,027ns	0,138ns	0,074ns	0,102ns	0,007ns
GEST		0,314*		0,222ns		0,334*
Durbin Watson	2,032		2,002		2,393	
H2b	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST		GEST		GEST	
r ² adj	0,117*	0,188*	0,146ns	0,382**	0,009ns	0,169**
r ² mod		0,081**		0,235***		0,160**
SINE	0,242ns	0,201ns	-0,087ns	-0,156ns	0,143ns	0,086ns
OFER	-0,025ns	-0,054ns	0,056ns	0,007ns	0,103ns	0,063ns
ESTR	0,176ns	0,167ns	-0,026ns	-0,040ns	0,133ns	0,121ns
MOBA	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns
EXP	-0,174ns	-0,203ns	-0,274*	-0,323**	-0,074ns	-0,114ns
FAT	0,323**	0,271*	0,349**	0,261**	0,211ns	0,138ns
GEST		0,298**		0,508***		0,420***
Durbin Watson	2,016		2,26		2,367	
H2c	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST	GEST		GEST		GEST
r ² adj	0,126**	0,161**	0,081**	0,237***	0,128**	0,231**
r ² mod		0,051*		0,165**		0,115**
GOV	0,297**	0,224ns	0,206ns	0,073ns	0,351**	0,240*
FAT	0,355**	0,284**	0,331**	0,203ns	0,307**	0,200ns
GEST		0,242*		0,437**		0,364**
Durbin Watson	1,938		1,988		2,313	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VMED= Variável Mediadora; ns= não significativo; *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001

Também não há mediação de GEST na relação entre os elementos da **Indústria** e o desempenho das empresas. Como já discutido durante a análise da Hipótese H1b, isso pode ocorrer porque as empresas são mais focadas na gestão operacional, provavelmente por serem pequenas empresas. Assim, não há suporte para **H2b**.

Os resultados demonstram que GEST medeia a relação entre GOV e SATS, suportando **H2c**. A GEST também medeia a relação entre FAT e CRES. Faturamento foi usado como variável de controle e pode representar, de alguma forma, maior acesso a recursos. O que evidencia os resultados de H2a (relação entre RECS e desempenho).

Por fim, as Hipóteses H3 e H4 preveem a relação conjunta dos elementos que compõem os

constructos Empresa, Indústria e Instituição sobre o desempenho das organizações. A Hipótese H3 pretendia suportar a premissa de que, na amostra, a ação conjunta de elementos dos três constructos teria maior poder explicativo do desempenho do que cada constructo individualmente. Para esse teste realizou-se a análise de regressão com o método *stepwise*, buscando identificar qual a melhor combinação para explicar a variação nos diferentes tipos de desempenho (CRES, CONC, SATS). No entanto, os resultados, apresentados na Tabela 8, não suportaram H3. Para CRES, as variáveis GOV e FAT foram significantes. Para CONC e SATS, somente a variável RECS foi significativa. Em nenhum dos três modelos houve uma combinação de variáveis dos diferentes constructos.

Tabela 8. Teste das hipóteses 3 e 4

H3	MOD I			MOD II			MOD III				
	CRES	CONC	SATS	VD	CRES	CONC	SATS	VD	CRES	CONC	SATS
r ² adj	0,127**	0,234***	0,134**	r ² adj	0,157**	0,242***	0,185**				
GEOP	ns	ns	ns	GEOP	0,235*	ns	ns				
RECS	ns	0,484***	0,389**	RECS	ns	0,274**	ns				
ADPT	ns	ns	ns	ADPT	ns	ns	ns				
SINE	ns	ns	ns	SINE	ns	ns	ns				
MOBA	ns	ns	ns	MOBA	ns	ns	ns				
OFER	ns	ns	ns	OFER	ns	ns	ns				
ESTR	ns	ns	ns	ESTR	ns	ns	ns				
GOV	0,354**	ns	ns	GOV	ns	ns	ns				
UNIV	ns	ns	ns	UNIV	ns	ns	ns				
CLAS	ns	ns	ns	CLAS	ns	ns	ns				
EXP	ns	ns	ns	EXP	ns	ns	ns				
FAT	0,300**	ns	ns	FAT	0,285**	ns	ns				
				GEST	0,228*	0,255*					
Durbin	2,262	2,147	2,062	Durbin	2,104	2,206	2,03				
Watson				Watson							

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

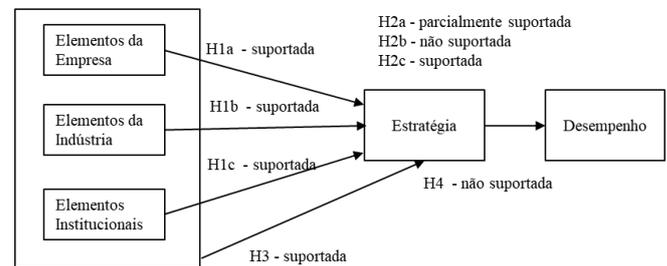
Nota. VD= Variável Dependente; ns= não significativo; *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001

A Hipótese H4 propõe que a estratégia medeia a relação entre ação conjunta dos elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o desempenho das empresas. Para testar H4 também se utilizou o método *stepwise*, porém, desta vez usando-se a GEST como variável mediadora na relação das variáveis independentes com o resultado das empresas. Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, não há suporte para H4, pois não há mediação de GEST para combinações de variáveis dos constructos Empresa, Indústria e Instituições (combinados) e o resultado das empresas. Não se identifica a ação conjunta das variáveis sobre estratégia, assim como não se identificou sobre os resultados.

Em síntese, a Figura 2 concentra os resultados dos testes das hipóteses apresentadas.

Ao contrário do que imaginávamos, nem todas as hipóteses foram suportadas.

Figura 2. Resumo dos testes das hipóteses



Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

4.2 Discussão

Nosso objetivo foi avaliar em que proporção elementos relacionados à Indústria, às Empresas, e Instituições afetam a formulação de estratégia e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica, permitindo controlar o setor e o ambiente institucional. Deste modo, a influência dos elementos pertinentes as três dimensões não ocorre de forma conjunta, uma vez que não há relação entre os elementos da indústria e a estratégia organizacional, contrariando a hipótese H1b. Isso se deve ao foco operacional das organizações, uma vez que são pequenas empresas. Assim, as estratégias destas organizações baseiam-se em seus recursos e capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Como parte de um macroambiente, essas organizações estão sujeitas às regras do jogo, ao ambiente institucional (Meyer & Rowan, 1977). Assim, elementos institucionais estão relacionados com as estratégias organizacionais, como argumentado em H1c e H2c. Ainda que estes elementos sejam abordados pela literatura a partir de ambientes institucionais distintos, nossa pesquisa demonstra que elementos institucionais de ambientes homogêneos também influenciam a estratégia organizacional. Reforçando o entendimento de que ambiente institucional influi sobre organizações, as quais buscam adaptação ao ambiente, conduzindo-as à busca de legitimidade institucional (DiMaggio & Powell, 1983), e exigem, das organizações, mudanças estratégicas (North, 1990), uma vez que estratégias medeiam a relação entre elementos institucionais e o desempenho das organizações.

Os resultados demonstram que há influência individual das variáveis sobre o desempenho, entretanto, não há influência conjunta. Ao testar H2a, encontramos suporte para a mediação da gestão estratégica na relação entre os recursos da organização e o desempenho no elemento comparação com os concorrentes (CONC) e satisfação com o desempenho (SATS). Contudo, a estratégia não media adaptabilidade (ADPT) e desempenho organizacional. Esses resultados confirmam a necessidade de gestão de recursos, visto que, somente, possuir recursos não garante desempenho (Helfat *et al.*, 2007; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Como não há relação entre os elementos da indústria e estratégia organizacional (H1b), não é possível que a estratégia destas organizações medie a relação entre os elementos da indústria e o desempenho organizacional (H2b). O foco na gestão operacional destas organizações, devido ao seu porte, dificulta o reconhecimento de tensões originárias da indústria (Porter, 1979). Esse reconhecimento, como uma atividade que compõe o desempenho de uma organização não é percebido neste estudo.

A ação conjunta de elementos das três dimensões (empresa, indústria e instituições) como maior poder explicativo para o desempenho das organizações do que cada dimensão individualmente (H3) não foi suportada. O crescimento (CRES) da organização é influenciado pelas variáveis governo (GOV), uma variável institucional; e pela variável faturamento (FAT), uma variável de controle. A comparação com os concorrentes (CONC) e a satisfação com o desempenho (SATS) estão associadas aos recursos (RECS), uma variável da empresa.

Em virtude do porte das organizações de nossa amostra, a carência de gestão estratégica prejudica a visão de longo prazo, admitindo maior influência institucional sobre o crescimento, e o uso do faturamento para mensurá-lo. Contrariando a visão racionalista e a baseada em recursos para formulação de estratégias, em nossa amostra, somente a variável institucional **governo** exerce influência sobre o crescimento, ao compará-la com **concorrência** e **recursos**, por exemplo. Essa constatação reforça os pressupostos de DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977) e North (1990). A comparação com os concorrentes não está relacionada aos elementos da indústria, mas aos recursos das organizações. Essa comparação

pressupõe um aspecto competitivo, demonstrando indícios de atenção aos elementos da indústria. A satisfação dos empresários com o desempenho de suas organizações indica uma visão geral do negócio, apoiando-se nos recursos organizacionais.

A ação conjunta das dimensões que constituem o tripé da estratégia para formulação de estratégias, conforme sugerido por Peng *et al.* (2009), não foi encontrada na amostra pesquisada (H4). Embora elementos da indústria influenciem decisões estratégicas e desempenho organizacionais (Porter, 1979, 1980), os resultados demonstram que elementos desta dimensão não possuem relação percebida pelos entrevistados com a estratégia organizacional e seu desempenho, devido ao foco na gestão operacional. O porte das organizações pode ser visto como possibilidade de acesso a recursos que empresas menores não conseguem acessar de maneira similar, justificando a concentração destas organizações à gestão operacional, conduzindo-as ao emprego do faturamento como indicador importante para a formulação de estratégias.

5 Conclusão

Buscamos avaliar em que proporção elementos relacionados à Indústria, às Empresas, e Instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica. Identificamos que as três dimensões influenciam a estratégia organizacional e seu desempenho, como preconizado por estudos progressos. Contudo, conjuntamente, estas dimensões não agem sobre a formulação de estratégias e seu desempenho.

Ao propormos que em ambientes homogêneos as instituições são fundamentais, descobrimos que o conflito entre os dados provenientes de nossa amostra e a teoria é devido à amostra investigada pertencer a uma mesma indústria e compreender o ambiente institucional de maneira semelhante. Deste modo, a integração das dimensões não é generalizada. Ela só ocorre a partir da percepção dos gestores acerca de elementos influenciadores procedentes de cada dimensão. Assim, o tripé da estratégia pode ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento de estratégias e planos.

6 Implicações e Sugestões de Pesquisa

A integração das três dimensões representa um avanço sobre o entendimento e a maneira de abordar estratégias organizacionais. Analisar distintos ambientes institucionais compreende o entendimento de uma dimensão que incorpora as dimensões da indústria e da empresa. Deste modo, diferentes contextos sofrem diferentes influências a partir destas dimensões.

Estudos alusivos à mensuração do tripé da estratégia têm operado com contextos institucionais distintos. Neste sentido, este estudo contribuiu ao mensurar o tripé da estratégia em um contexto institucional homogêneo.

A fim de revelar outras contribuições, sugere-se a análise de outros setores individualmente, bem como análises comparativas entre setores. Elementos das dimensões da indústria, da empresa, e das instituições variam entre setores diversos. Desse modo, é preciso adaptar elementos a serem analisados para que possam ser comumente utilizados em setores distintos, além de considerar outros elementos que podem exercer influência sobre a concepção de estratégias.

Ainda é possível abordar amostras maiores, aplicar técnicas estatísticas mais robustas, ou realizar estudos longitudinais para verificar convergências e/ou divergências com este estudo.

Sugere-se ainda integrar as sugestões anteriores, aumentando a amostra por meio de uma maior variabilidade de indústrias e ambientes institucionais, para que efeitos de variabilidade possam ser controlados.

As implicações gerenciais deste estudo residem sobre o foco na gestão operacional da amostra investigada. Tal foco dificulta a análise e compreensão de elementos que influenciam a definição de estratégias. A compreensão de elementos provenientes do ambiente industrial, empresarial e institucional, permite direcionar a atenção à estratégia organizacional. Com o foco na gestão estratégica, gestores desenvolvem propriedades permissivas ao monitoramento, análise, compreensão e tomada de decisão que auxiliam à concepção de visão de longo prazo, possibilitando maior intimidade com processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Manter o foco na gestão operacional dificulta o abandono de produtos e mercados que não proporcionam melhores desempenho, atrapalhando o

desenvolvimento de capacidades inovativas e adaptativas.

Compreender a influência de elementos da indústria, da empresa e do ambiente institucional, permite a concepção de estratégias para atuação em redes. A amostra analisada neste estudo revela uma indústria fragmentada. Ao desenvolver maior sinergia, a força de atuação como cadeia de valor expande-se e a formação de redes constitui-se. Assim, a compreensão de elementos influenciadores amplifica-se, reduzindo incertezas ao idealizar uma visão de longo prazo.

Agradecimentos

Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Referências

- Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704–1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. Van. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245–273. <https://doi.org/10.2307/2392620>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boudreaux, C. J. (2020). The Importance of Industry to Strategic Entrepreneurship: Evidence from the Kauffman Firm Survey. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(1), 93–114. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00310-7>
- Brenes, E. R., Camacho, A. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. A. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom—Insights from Latin America. *Journal of Business*

- Research*, 69(10), 4363–4367.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.059>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, 35(12), 1514–1514.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728–737.
<https://doi.org/10.1002/mde.3041>
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 377–396.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.27>
- Gao, Q., Li, Z., & Huang, X. (2019). How EMNEs choose location for strategic asset seeking in internationalization? *Chinese Management Studies*, 13(3), 687–705.
<https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0573>
- Gaur, A. S., Ma, X., & Ding, Z. (2018). Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 324–345.
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>
- Giddens, A. (1994). *A constituição da sociedade*. Martins Fontes.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114–135.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Sidney, G. W. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Heredia, J., Yang, X., Flores, A., Rubiños, C., & Heredia, W. (2020). What drives new product innovation in China?: an integrative strategy tripod approach. *Thunderbird International Business Review*, 1–17.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349. <https://doi.org/10.2307/2392666>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter’s generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1–15.
- Ju, M., Zhao, H., & Wang, T. (2014). The Boundary Conditions of Export Relational Governance: A “Strategy Tripod” Perspective. *Journal of International Marketing*, 22(2), 89–106.
<https://doi.org/10.1509/jim.13.0114>
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. a. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259–282.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400261>
- Kotabe, M., Mol, M. J., Murray, J. Y., & Parente, R. (2012). Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 329–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0276-z>
- Lu, J., Liu, X., & Wang, H. (2011). Motives for outward FDI of chinese private firms: firm resources, industry dynamics, and government policies. *Management and Organization Review*, 7(2), 223–248.
- Lu, Y., Tsang, E. W. K., & Peng, M. W. (2008). Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 361–374.
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9100-9>
- Mahat, M. (2019). The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter’s five forces framework. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1082–1093.

- Makino, S., Isobe, T., & Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027–1043. <https://doi.org/10.1002/smj.412>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749. <https://doi.org/10.2307/1961840>
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>
- Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *American Economic Review*, 72(1), 114–132.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. In *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251–267.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492–528.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Pérez, J. A. H., Kunc, M. H., Durst, S., Flores, A., & Geldes, C. (2018). Impact of competition from unregistered firms on R&D investment by industrial sectors in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 179–189.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phillips, A. (1960). A Theory of Interfirm Organization. *The Quarterly Journal of Economics*, 74(4), 602–613. <https://doi.org/10.2307/1884355>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.2307/259392>
- Raynor, M. E. (2015). Enterprise risk management: a common framework for the entire organization. In P. E. J. GREEN (Ed.), *Enterprise Risk Management* (pp. 219–230). Butterworth-Heinemann.
- Rockwell, S. (2019). A resource-based framework for strategically managing identity. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 80–102. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0012>
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 26(1), 556–570.
- Salomon, R., & Wu, Z. (2012). Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 343–367. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.3>
- Scherer, F. M. (1970). *Industrial market structure and economic performance* (Rand McNally (ed.)).
- Scott, P., Gibbons, P., & Coughlan, J. (2010). Developing subsidiary contribution to the MNC-Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16(4), 328–339. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.09.004>

- Shokuhi, A., Ali, S., & Chashmi, N. (2019). Formulation of Bank Melli Iran marketing strategy based on Porter's competitive strategy. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 209–215.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(3), 433–456.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Su, Z., Peng, M. W., & Xie, E. (2016). A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12097>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25(6), 521–536. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00045.x>
- Xie, Y. H., Zhao, H. J., Xie, Q. J., & Arnold, M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A “strategy tripod” perspective. *International Business Review*, 20(4), 477–490. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.005>
- Yaprak, A., Xu, S., & Cavusgil, E. (2011). Effective Global Strategy Implementation, Structural and Process Choice Facilitating Global Integration and Coordination. *Management International Review*, 51, 179–192.
- Zhu, F., Wei, Z., Bao, Y., & Zou, S. (2019). Base-of-the-Pyramid (BOP) orientation and firm performance: a strategy tripod view and evidence from China. *International Business Review*, 28(6), 101594.

Anexo I

Questionário aplicado às empresas

GEST – GESTÃO ESTRATÉGICA		
B2	Em nossa empresa temos uma elevada visão estratégica sobre o setor em que atuamos	0,705
B9	Em nossa empresa conhecemos muito bem o que as empresas de ponta no Brasil e no Mundo estão fazendo em termos de produtos e serviços	0,642
B10	Em nossa empresa temos uma visão e orientação de longo prazo	0,740
B12	Em nossa empresa temos um plano de negócios que expressa nossa visão, nossos objetivos, define nosso mercado e a forma como vamos acessá-lo, nossas metas, bem como as tecnologias necessárias para atuarmos.	0,802
C5	Nós temos recursos suficientes para investirmos em inovação ou pesquisa e desenvolvimento	0,631
C8	Nossa empresa tem uma estrutura organizacional e de gestão que favorece à inovação	0,687
C12	Nossas metas são muito claras e nós temos muito foco para atingi-las	0,792
C19	Nós sabemos como desenvolver e implementar um bom plano de negócios em nossa empresa	0,732
GEOP – GESTÃO OPERACIONAL		
A1	Em nossa empresa temos uma alta capacidade técnica para realizar atividades de desenvolvimento de produtos ou prestação de serviços	0,675
A2	Em nossa empresa, administramos muito bem nosso negócio	0,805
A4	Em nossa empresa temos um grande controle sobre nossos custos	0,756
A7	Em nossa empresa, a grande maioria das inovações é desenvolvida internamente, por nossa própria equipe	0,526
A9	Em nossa empresa temos um alto controle sobre tudo que realizamos	0,727
C11	Nossa empresa é muito organizada, uma vez que conta com processos definidos para todas as atividades	0,688
RECS - RECURSOS		
C1	Nossos colaboradores da área técnica/tecnológica são altamente qualificados	0,783
C2	Nossos colaboradores da área de gestão/administrativa são altamente qualificados	0,826
C3	Nossos colaboradores da área comercial são altamente qualificados	0,627
C6	A estrutura geral da nossa empresa é adequada às necessidades de mercado	0,539
C17	Nossa qualidade em termos de produtos e/ou serviços é superior; quando comparada às principais empresas NACIONAIS do setor	0,572

C18	Nossa qualidade em termos de produtos e/ou serviços é superior, quando comparada às principais empresas INTERNACIONAIS do setor	0,689
ADAP – ADAPTABILIDADE RADICAL		
B3	Em nossa empresa costumamos desenvolver e lançar produtos radicalmente diferentes daqueles que são ou já foram nosso principal negócio	0,901
B4	Em nossa empresa constantemente procuramos oportunidades de produtos e serviços em mercados diferentes daqueles que normalmente atuamos	0,694
B5	Em nossa empresa costumamos inovar de forma radical, com mudanças muito significativas em relação ao que normalmente fazemos	0,878
B11	Em nossa empresa, quando necessário, alteramos o perfil do negócio para atendermos às mudanças do mercado	0,591
SINE – SINERGIA DO SETOR		
D6	As empresas do setor de TI do RS têm uma grande sinergia	0,845
D7	As empresas do setor de TI do RS colaboram muito entre si	0,884
D8	As empresas do setor de TI do RS trabalham muito em cadeia ou em rede	0,893
D11	O setor de TI do RS é muito bem estruturado e organizado	0,609
D14	As empresas do setor de TI do RS trabalham muito em rede, colaborando entre si	0,877
D15	A cadeia de TI do RS é bem estruturada e organizada	0,781
D20	O setor de TI do RS é muito coeso, unido.	0,865
MOBA – MÃO DE OBRA DISPONÍVEL		
D21	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra técnica qualificada no mercado de TI do RS	0,697
D22	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra de gestão administrativa qualificada no mercado de TI do RS	0,739
D24	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra comercial qualificada no mercado de TI do RS	0,676
ESTR – ESTRUTURA DO SETOR		
D2	O setor de TI do RS é muito fragmentado, tem muitas empresas com características muito diversas e que atuam em áreas pouco complementares (-)	0,834
D18	Existe muita informalidade no setor de TI do RS	0,762
D19	Os produtos e serviços prestados pelas empresas de TI do RS são muito elementares, muito distante da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por mercados mais desenvolvidos	0,650
OFER – OFERTA DO SETOR E DAS EMPRESAS		
D3	As empresas do setor de TI do RS tem elevada capacidade de atendimento em termos de ESCALA (volume)	0,765

D4	As empresas do setor de TI do RS tem elevada capacidade de atendimento em termos de QUALIDADE	0,763
D5	O setor de TI no RS tem uma vocação muito clara. Somos claramente reconhecidos e diferenciados pelo tipo de serviço ou produto que ofertamos	0,717
GOVE – PAPEL DO GOVERNO		
E1	Os governos oferecem benefícios fiscais adequados às empresas de TI	0,878
E2	As políticas públicas (organização, planejamento, definições de foco...) para o setor de TI são adequadas	0,857
E3	As políticas públicas para incentivos à inovação (P&D) são adequadas e suficientes	0,797
E4	As políticas públicas de financiamento e crédito para as empresas de TI são adequadas e suficientes	0,795
E7	O setor público tem uma visão e planejamento de longo prazo para o setor de TI	0,774
E8	O setor público tem ações para a promoção da integração do setor de TI	0,722
E9	A legislação trabalhista brasileira é compatível com as necessidades do setor de TI	0,598
UNIV – PAPEL DAS UNIVERSIDADES		
F1	Os profissionais formados pelas universidades são de alta qualificação técnica	0,581
F7	As universidades atuam de forma muito positiva para o alinhamento entre Empresas – Governo – Universidades em relação ao setor de TI	0,715
F8	As universidades trabalham de forma muito alinhada com o setor de TI	0,903
F9	As universidades colaboram significativamente com o planejamento e desenvolvimento de uma visão de longo prazo para o setor de TI	0,832
F10	As universidades promovem a integração do setor de TI	0,864
CLAS – PAPEL DAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR		
G4	As instituições que representam o setor de TI prestam serviços relevantes aos associados e ao setor	0,803
G5	As entidades ou instituições do setor de TI representam muito bem as necessidades de seus associados	0,817
G6	As instituições que representam o setor de TI contribuem para a formação de uma visão de longo prazo para o setor	0,898
G7	As instituições que representam o setor de TI contribuem para a integração do setor	0,910
CRES – DESEMPENHO EM RELAÇÃO AO CRESCIMENTO		
I3	Nosso lucro tem crescido muito nos últimos três anos	0,863
I4	A produtividade da nossa empresa tem crescido muito nos últimos três anos	0,609

I5	Em nossa empresa, o faturamento com novos produtos e/ou serviços tem crescido muito nos últimos três anos	0,742
I6	Nossa empresa tem crescido muito nos últimos três anos	0,851
CONC - DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES		
I2	Nossa empresa tem sido mais lucrativa que nossos concorrentes nos últimos três anos	0,752
I7	Nossa empresa é mais produtiva e cresce mais do que nossos principais concorrentes	0,679
I8	A qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior à dos nossos concorrentes	0,561
I9	A qualidade dos nossos produtos e/ou serviços está no mesmo nível dos principais produtos e serviços em nível mundial	0,838
SATS – SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO		
I12	Nós estamos muito satisfeitos com nosso desempenho nos últimos três anos	0,890
I13	Nós estamos muito satisfeitos com o nosso crescimento nos últimos três anos	0,844
I14	Nós estamos muito satisfeitos com a produtividade da nossa empresa nos últimos três anos	0,781
I15	Nós estamos muito satisfeitos com a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços nos últimos três anos	0,580