

RN

Revista de Negócios

Studies on emerging countries

Contents

Volume 25, Number 4, October, 2020

Articles

As implicações da 4ª Revolução Industrial no fenômeno da formação da Administração.....	6
<i>Thiago Henrique Almino Francisco, Pedro Antônio de Melo</i>	
Percepção seletiva e concepção estratégica	21
<i>Dusan Schreiber, Serje Schmidt</i>	
Administração Tributária Estadual: Um modelo para combater focos de sonegação do ICMS.....	35
<i>José Maria Dias Filho, Luis Paulo Guimarães dos Santos</i>	
COVID-19 e o processo de tomada de decisão da realização da Oktoberfest-Blumenau	48
<i>Marcia Regina Bronnemann, Marcio Aparecido Lucio, Luciano Castro Carvalho, Iara Regina dos Santos Parisotto, Tarcísio Pedro Silva</i>	
The impact of activism on the performance of publicly-traded companies.....	63
<i>Wlamir Goncalves Xavier, Lauro Cesar Silva Melo, Silvio Parodi Oliveira Camilo, Frederick Greene</i>	

PRESENTATION

Revista de Negócios is located in Blumenau, state of Santa Catarina, Brazil, in the campus of Uni-versidade 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 Support
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

As Implicações da 4ª Revolução Industrial no fenômeno da formação em Administração

Thiago Henrique Almino Francisco¹, Pedro Antônio de Melo²

¹ Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Extremo Sul Catarinense - proftf@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina - pedro.inpeau@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Administração, Gestão
Universitária, Pesquisa
Qualitativa, Fenomenologia

Received 24.05.2019
Reviewed 30.10.2020
Accepted 26.01.2021

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

O objetivo é apresentar um esquema teórico conceitual que tenha a condição de contribuir para aprimorar as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração (DCNs) e, portanto, colaborar com o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), tanto nas modalidades presencial quanto “a distância. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de abordagem fenomenológica, o estudo se desenvolveu por meio de uma entrevista com envolvidos no processo de formação do Administrador e permitiu o desenvolvimento de um esquema teórico, sob a luz da proposta de Strauss e Corbin (2008) e de uma imersão ao fenômeno da aderência das DCNs com o contexto da quarta revolução industrial. A partir da análise temática desenvolvida, foi possível chegar a uma proposta de categoria central, validada com os pesquisados e que permite adaptações às atuais DCNs.

KEYWORDS

Management, University
Management, Qualitative
Research, Phenomenology

ABSTRACT

The objective is to present a conceptual theoretical framework that has the condition to contribute to improving the National Curricular Guidelines for Administration Courses (DCNs) and, therefore, to collaborate with the development of Course Pedagogical Projects (PPCs), both in the face-to-face and the distance. Through qualitative research, with a phenomenological approach, the study was developed through an interview with those involved in the process of training the Administrator and allowed the development of a theoretical scheme, in the light of the proposal by Strauss and Corbin (2008) and an immersion in the phenomenon of adherence of the DCNs with the context of the fourth industrial revolution. From the thematic analysis developed, it was possible to arrive at a proposal for a central category, validated with the respondents and which allows adaptations to the current DCNs.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se assenta no contexto do ensino e da pesquisa na formação do Bacharel em Administração, considerando também princípios da avaliação institucional que são defendidos por Griboski, Peixoto e Hora (2018), na medida em que destacam a necessidade de compreensão de estudos que fomentam uma reflexão sobre a avaliação institucional como mecanismo para o fortalecimento do ensino superior no Brasil. O trabalho das autoras dialoga com a avaliação institucional e destacam a importância de considerá-la como elemento estratégico para o ensino superior brasileiro:

Quando compreendida como processo relevante para o acompanhamento do cumprimento da missão institucional, a avaliação pode se constituir no próprio fundamento da existência da instituição. Por esse motivo, os processos avaliativos devem compor um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando coerência conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades de atuação (GRIBOSKI, PEIXOTO E HORA. 2018, P.9)

O principal ponto que pode justificar a pesquisa, está no fato em uma perspectiva discutida em diversos campos, que consideram a evolução do conhecimento em diversas áreas de atuação. Além disso, especialmente nas áreas organizacionais, identifica-se o fenômeno da Quarta Revolução Industrial, que requer uma revisão incremental nos currículos dos cursos. É nesse sentido que se aponta a problemática: Será que as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração estão alinhadas com essa nova perspectiva?

Nessa trilha, o trabalho tem como objetivo apresentar um esquema teórico conceitual que tenha a condição de contribuir para aprimorar as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração (DCNs) e, portanto, colaborar com o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), tanto nas modalidades presencial quanto “a distância”. Parte-se da suposição de que as atuais DCNs precisa de adequações, para que tenha a condições de se manter aderente e relevante para a formação de novos Bacharéis.

O trabalho se organiza em quatro seções, sendo que a primeira apresenta a introdução e o método escolhido para o trabalho, a segunda o

suporte teórico-empírico da investigação, a terceira apresenta os resultados da análise temática empreendida e o esquema teórico e, por último, se apresentam as considerações finais da pesquisa.

2 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA

Em função da escolha metodológica pela abordagem fenomenológica, e de sua aderência com as proposições de Strauss e Corbin (2008) e Creswell (2014), parte-se do princípio de que não há um conjunto teórico formalizado a priori para uma pesquisa de natureza qualitativa que utiliza o viés interpretativo para o seu desenvolvimento, que é pautado na visão de Morgan (1980). Portanto, a seguir são apresentados alguns elementos teóricos e empíricos que suportam o trabalho de investigação desenvolvido.

O contexto atual, em todos os modelos de negócio, é fortemente influenciado pelas ocorrências advindas da Quarta Revolução Industrial. Desde 2013 estes elementos são discutidos e diversas pesquisas abordam o tema sobre a alteração do contexto organizacional e de trabalho, o que afeta fortemente a formação profissional.

Em uma ordem cronológica, os trabalhos de David e Horn (2013), Brynjolfsson e McAfee (2014), David (2015), Ford (2015), Hermann, Pentek e Otto (2016), Frey e Osborne (2017) e Schwab (2017); o último reconhecido como um dos principais cunhadores do conceito de “Quarta Revolução Industrial”, discutem um cenário em que há a necessidade do desenvolvimento de novas competências para o espaço laboral em função de um ambiente altamente influenciado pelas tecnologias, o que demanda uma nova arquitetura organizacional e novos princípios para a atividade empresarial. Os autores destacam um movimento estruturado e convergente entre a necessidade de um desenvolvimento tecnológico e de formação de um novo ‘sujeito’, preparado para os desafios emergentes desta época. E, por óbvio, isso afeta diretamente o campo de formação do administrador.

Nos últimos anos, alguns estudos tem influenciado o campo de discussão da formação do Bacharel em Administração, em especial pelas mudanças contextuais que tem sido percebidas. Francisco, Vefago e Ferreira (2018), SEMESP (2018) resumem algumas angustias encontradas neste cenário, dentre as quais se destacam a

“competição” entre as modalidades presencial e EAD, a queda de matrículas na modalidade presencial e, em especial no estudo do SEMESP (2018), a necessidade do (re) arranjo das competências de formação do egresso em diversas áreas, inclusive na área da Administração.

As sinopses estatísticas do Censo da Educação Superior (INEP, 2012 e 2017) tem demonstrado uma variação no número de cursos e matrículas na área da Administração, considerando as modalidades de oferta que são encontradas no contexto do ensino superior brasileiro. O que se percebe, em especial nos últimos cinco anos, é que há um movimento de estabilização nas matrículas e, especialmente, de variação no número de cursos que são ofertados no Ensino a Distância na área. Essa variação pode ser identificada na Tabela 01:

Tabela 1. Perspectiva Dos Cursos Presenciais – 2012 -2017*

	2012	2017	Variação Percentual
Cursos	2.131	2.050	-4%
Vagas Oferecidas	372.258	360.342	-3,2%
Matrículas	668.985	481.768	-28%
Ingressantes	212.260	137.643	-35%
Candidatos Inscritos	841.361	960.352	+14%
Concluintes	111.284	85.989	-22%

*Considerando a área de Gerenciamento e administração
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

É possível perceber que a “curva” dos principais indicadores dos cursos presenciais, encontra-se em declínio, sobretudo em se tratando das matrículas e do número de ingressantes, que decresceu acima de percentuais razoáveis. Nesse sentido, em se tratando do cenário apresentado no presencial, é possível inferir que há o mesmo quantitativo de cursos na modalidade presencial, mas um número expressivamente menor de matriculados, de ingressantes e de concluintes em cursos desta modalidade. Um ponto curioso é que os números demonstram que os candidatos inscritos aumentaram cerca de 14%, entretanto esse aumento parece não resultar em matrículas efetivas e, portanto, em bacharéis em processo de formação.

Em se tratando do movimento na modalidade presencial, ainda considerando os números expostos na Tabela 01, as variações

expostas no quantitativo de vagas oferecidas e no total de matriculados, considerando também o total de concluintes, indica um movimento de evasão nos cursos presenciais, descortinando a necessidade de uma investigação mais apurada sobre as causas e eventuais consequências deste fenômeno. É importante ressaltar que, de acordo com o Mapa do Ensino Superior no Brasil (SEMESP 2018), os percentuais de evasão no segmento privado da educação superior vem aumentando sistematicamente, chegando ao patamar de 35% em alguns casos.

No que se refere ao EAD, a Tabela 02 apresenta uma perspectiva que se pauta no mesmo comparativo dos cursos presenciais:

Tabela 2. Perspectiva Dos Cursos Ead– 2012 -2017*

	2012	2017	Variação Percentual
Cursos	80	120	+50%
Vagas Oferecidas	121.864	223.765	+83%
Matrículas	164.057	200.787	+22%
Ingressantes	72.414	100.961	+39%
Candidatos Inscritos	143.371	339.874	+137%
Concluintes	22.743	26.312	+16%

*Considerando a área de Gerenciamento e administração
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Em contrapartida ao encontrado no contexto do presencial, identifica-se que a conjuntura do Ensino a Distância na Administração apresenta crescimento de ordem exponencial, com destaque para o aumento de cerca de 50% no quantitativo de cursos e de 137% no cenário dos concluintes inscritos; no presencial estes números são de -4% e +14%, respectivamente. Outro ponto que chama a atenção é o aumento de vagas oferecidas que parece acompanhar o percentual de candidatos inscritos, pressupondo que pode haver um movimento contrário ao presencial em se tratando da evasão. Digno de nota também é o aspecto dos concluintes que no presencial tem decrescido cerca de 22% e no “EAD” identifica-se um aumento de 16%.

Em uma apertada síntese do que é exposto nas Tabelas 01 e 02, identifica-se que o movimento na educação a distância está ocupando um espaço importante no contexto, em comparação ao que se identifica no cenário dos cursos presenciais. As

variações percentuais demonstram que pode estar ocorrendo ações distintas e, até mesmo em alguns casos, disruptivas, e que estão reconfigurando o contexto do ensino superior na área da formação de Bacharéis em Administração, em especial no “EAD”.

Por isso identifica-se a necessidade da criação de alternativas que possam fortalecer a profissão do Administrador e, portanto, a formação profissional em ambas as modalidades. Em analogia a proposta de Francisco, Vefago e Ferreira (2018), importa que se busquem alternativas para inovar em cursos de graduação na modalidade presencial, de modo que seja possível fortalecer seu programa curricular, as competências dos estudantes e, portanto, as diretrizes que orientam a formação acadêmica e profissional do Bacharel em Administração. E isso se constituiria em um fator indutor da qualidade em ambas as modalidades. Dentre as condições apresentadas na proposta dos autores, encontram-se um conjunto de inovações metodológicas e tecnológicas que devem ser consideradas, especialmente em virtude das alterações contextuais.

É evidente que este movimento também deve abarcar a educação a distância, pois trata-se da mesma diretriz que se aplica em um percurso formativo que pode se diferenciar em função das atividades de mediação. Mas mesmo assim, na reflexão proposta pelo trabalho de Francisco, Vefago e Ferreira (2018), as diretrizes devem incentivar a inovação, o uso de métodos e estratégias diferenciadas de ensino, e um conjunto de tecnologias que permitam uma interação com o ambiente de atuação do Administrador. Contudo, é fundamental que os stakeholders tenham ciência do potencial de tais diretrizes, já que estas é que devem nortear a proposta curricular de um curso de graduação.

Sobre as atuais diretrizes de formação do Bacharel em Administração atualmente é regulada por um instrumento de 2005, materializado na Resolução No.4, de 13 de julho de 2005. Considerando seus 15 anos de existência, uma pergunta se apresenta: Será que os envolvidos no processo de formação conhecem, com profundidade, as DCNs?

3 ORDENAMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, ele se organiza como uma pesquisa qualitativa, de viés

interpretativista, que considera a visão dos sujeitos como uma forma de descrever uma determinada realidade encontrada ao longo de um processo social. Para tanto, os autores se valeram da abordagem fenomenológica, discutida por Husserl (1967 e 2001) e Creswell (2014), com suporte das contribuições de Strauss e Corbin (2008). Nesse sentido, o uso da abordagem fenomenológica se deu especificamente em função do aumento do interesse pelo uso de tais abordagens no campo dos estudos gerenciais, o que tem permitido aproximar os pesquisadores deste contexto com ideais e perspectivas que permitem compreender, avaliar, justificar e contribuir com o movimento de fenômenos complexos e contemporâneos.

Ao considerar o estudo de Moreira (2004), embora em um período bastante anterior a esta pesquisa, o que se percebe é que o uso da abordagem fenomenológica no contexto de estudos alinhados à gestão permite com que fenômenos possam ser compreendidos, comparados e avaliados, permitindo a instituição de critérios para julgamentos claros e contribuindo, inclusive, para incluir materiais de diversas fontes como legitimadores de um fenômeno, para além das entrevistas. Isso não descaracteriza um estudo científico, mas permite que os autores envolvidos no processo exerçam ainda mais responsabilidade na triangulação e análise dos dados que qualificam um determinado fenômeno. Além disso, por meio de um exercício ético e consistente, torna-se possível criar referenciais consistentes do ponto de vista artístico, estético e filosófico que contribui para o exercício lógico de descrição de um determinado movimento, descaracterizando-o de qualquer atividade especulativa, especialmente em atividades recentes cujas produções científicas são escassas. (Watson, 1998; Worthen e McNeill 1996; Gentry et. al 1995)

A escolha do método se fundamenta, portanto, em virtude de se constituir em um instrumento que permite validar um fenômeno complexo, contemporâneo e que ainda carece de consistência teórico-empírica. Há, portanto, uma oportunidade para ampliar os estudos na área e de contribuir para o aumento de estudos qualitativos e fenomenológicos na área, permitindo com que novos fenômenos possam ser registrados, considerando um exercício consistente de triangulação que considera um conjunto complexo e um repertório consistente de dados. Neste caso, ao considerar o contexto da 4ª revolução industrial

e o movimento dos cursos de Administração, na sua perspectiva de qualidade e de estruturação, identifica-se uma lacuna que pode ser preenchida com os resultados dessa pesquisa.

Para tanto, a coleta de dados foi desenvolvida, predominantemente por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado, em que oito sujeitos envolvidos com o curso contribuíram. Realizou-se uma entrevista em profundidade com dois docentes que também exercem papéis de consultores, dois docentes que exercem papel de coordenador de curso, dois avaliadores da área da Administração e dois estudantes. A entrevista foi realizada em dois momentos. No primeiro, em outubro de 2018, para coletar os dados referentes ao fenômeno da aderência das DCNs com o contexto da Quarta Revolução Industrial. No segundo momento, em março de 2019, com a participação de quatro dos pesquisados, a entrevista ocorreu para a validação do esquema teórico proposto. Ressalta-se que as anuências foram registradas por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na linha do que desenvolveram Takahashi e Fischer (2010) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012). As entrevistas, com duração aproximada de 45 minutos, gravadas e transcritas, foram analisadas com base nas considerações de Bardin (1977) e Creswell (2014), proporcionando a possibilidade de se estabelecer categorias temáticas que tenham a condição de descrever o fenômeno em análise. Surgiram dela, portanto, três temáticas que, constituídas com o auxílio de um processo de triangulação de dados, são discutidas na seção de resultados, que ajudam a caracterizar o fenômeno da aderência entre as DCNs e o atual cenário da Quarta Revolução Industrial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a proposta metodológica da pesquisa, nesta seção os resultados das entrevistas realizadas serão descritos, considerando como padrão de apresentação os princípios estabelecidos por Bardin (1977), que trata da análise de conteúdo, e de Strauss e Corbin (2008) e Creswell (2014), que destacam a contribuição do processo de codificação e de análise temática. Os entrevistados são caracterizados a seguir:

Tabela 3. Enquadramento dos Entrevistados

Entrevistado	Enquadramento	Observações
DOC1	Docente	Experiência de mais de 20 anos em disciplinas de formação profissional na área da Administração e em atividades executivas
DOC2	Docente	Experiência de mais de 15 anos em disciplinas de formação básica e com experiência de mais de 25 anos em atividades de gestão corporativa.
COR1	Docente no papel de Coordenador	Com 10 anos de experiência em coordenação de cursos em IES Privadas
COR2	Docente no papel de Coordenador	Com mais de 10 anos de experiência em coordenação de cursos em IES privadas e públicas
AVA1	Avaliador	Com mais de 10 anos de experiência na área da Administração
AVA2	Avaliador	Com mais de 10 anos de experiência na área da Administração
DIS1	Discente	Matriculado no 8º semestre do curso de Administração de uma IES privada – Empregado na indústria
DIS2	Discente	Matriculado no 8º semestre do curso de Administração de uma IES privada – Empregado no segmento de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4.1 A Análise Temática: A Necessidade De Novas Diretrizes

Uma das suposições defendidas pelos autores desta pesquisa é a de que o momento atual enseja DCNs aderentes ao contexto, e por isso elas requerem um trabalho de sensibilização, de discussão e, até mesmo, de atualização. Há alguns indícios que podem corroborar com este aspecto.

O primeiro deles está descrito no trabalho do SEMESP (2018), que discute o cenário do ensino superior brasileiro e enfatiza o surgimento de novas profissões em diversas áreas do conhecimento, entre elas aquelas relacionadas com as ciências sociais aplicadas. Em uma análise do documento, tendo como pano de fundo o conteúdo das DCNs, é possível perceber que grande parte das novas profissões que vão surgir possuem uma característica interdisciplinar, “sinestésica”, de cunho tecnológico e que está sustentada por

competências socioemocionais, que não são tratadas de maneira sistemática nas DCNs. O segundo ponto é relativo ao que se percebe em um comparativo com a modalidade “a distância”, já que em uma apertada síntese é possível perceber uma diferença exponencial entre os candidatos inscritos e o número de ingressantes. Este sinal demonstra que há um ponto que deve ser investigado neste contexto, já que há uma tendência de queda da curva nas matrículas em cursos presenciais, que é possível de ser percebida no Censo da Educação Superior. O terceiro elemento refere-se ao possível fato do parco conhecimento gerencial das diretrizes e a pouca aderência dos coordenadores de curso com as possibilidades que as DCNs apresentam aos Projetos Pedagógicos. E o quarto elemento que pode ser destacado é a influência do novo ambiente que vem sendo construído no âmbito corporativo, que é fortemente influenciado pelo contexto da Quarta Revolução Industrial.

Sob a ótica de uma perspectiva prática, ainda vale ressaltar que os resultados deste estudo vão permitir identificar de que forma os cursos de graduação em Administração estão acompanhando as tendências formativas da área, considerando as premissas da 4ª Revolução Industrial e seus desdobramentos.

Nesse sentido, portanto, busca-se responder as algumas questões com esta pesquisa: Será que as DCNs estão, de fato, proporcionando a formação de competências necessária ao cenário da Quarta Revolução Industrial ao Bacharel em Administração? Elas estão aderentes a este cenário? As práticas adotadas nos cursos na modalidade EAD estão logrando maior êxito do que nos cursos presenciais? Os coordenadores e os PPCs estão apropriados dela?

4.1.1 Buscando aderência com as novas profissões

A percepção dos entrevistados contribuiu para validar as suposições defendidas pelos autores desta pesquisa. Ao considerar a visão dos pesquisados sobre a aderência das DCNs com as novas profissões que surgem em função do movimento da quarta revolução industrial a visão de alguns participantes da pesquisa demonstra que ainda há a necessidade de se discutir e aprender mais sobre as Diretrizes. A visão de um dos Coordenadores de Curso demonstra tal situação:

Sinceramente eu acho que não. A gente não sabe trabalhar com as DCNs, pois o trabalho com ela demanda que todos conheçam o documento. Agora me diz: Dos mais de 25 docentes que tenho aqui, quantos você acha que, de fato, conhecem as DCNs? Talvez uns 5 ou 6, pois tem uma vivência profissional e acadêmica integradas. Agora você vê aí um monte de coisas novas pra fazer, um monte de tendências grandes para discutir, e o meu professor ainda quer discutir Taylor e Fayol. Tenho andado em alguns lugares e percebido que ainda há esse tipo de movimento que, em alguns espaços, giram em torno da filosofia e da sociologia da administração. Mas pouco se fala e pouco se aprende sobre o novo movimento proporcionado pela quarta revolução industrial. (COR01)

Pelos resultados, é possível identificar alguns pontos que podem ser “nevrálgicos” em relação ao “consumo” das DCNs no âmbito das Coordenações de Curso. Na visão do COR01, a discussão filosófica sobre o movimento da formação do bacharel em Administração pode estar restringindo elementos essenciais para a formação no atual contexto. Elementos como a visão sistêmica e outras capacidades podem estar sendo preteridos, em função de escolhas institucionais; e, portanto, pedagógicas; que interferem diretamente na formação profissional.

Para o COR02, o que chama a atenção é fato de que, até há interação entre as DCNs e o atual cenário de novas profissões, mas o problema está na pouca qualificação proporcionada pelos órgãos reguladores para o desenvolvimento de um PPC alinhado às diretrizes. Para ele, é fundamental que existam práticas que possam proporcionar a qualificação do NDE para a gestão do PPC. Ainda em suas contribuições, o “NDE é um grupo fundamental e até mais importante do que o coordenador, principalmente em função do que determina o atual instrumento de avaliação”. Em suas contribuições, ainda é possível identificar que:

Você vê, né. O NDE deveria dominar profundamente isso, mas os que fazem parte do meu grupo não dominam. No meu grupo tem um docente que é um grande estudioso do tema, e quanto o NDE se reúne, essas questões mais alinhadas com as DCNs ficam para esse professor. Quando ele apresenta as demandas, o grupo discute e não chega a conclusões em função de não aceitar algumas coisas. Aí fica difícil. O grupo não tem tempo de estudar as DCNs e muitos não conhecem outras realidades. Acho que essa aderência, demanda qualificação dos envolvidos. (COR2)

Ao identificar, portanto, a visão dos Coordenadores de curso entrevistados, é possível perceber que as DCNs até podem contribuir para o desenvolvimento de um PPC aderente ao atual contexto, mas isso demanda um envolvimento dos docentes com o processo de construção e gestão dos PPCs e, sobretudo, qualificação dos

responsáveis pela implementação das diretrizes, neste caso o NDE. Estes elementos são semelhantes ao que apresentam os avaliadores pesquisados, tal como é possível identificar na Tabela 4, a seguir:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
AVA1	AVA2
“Nos cursos que eu avaliei eu percebo que são poucos aqueles que, de fato, dominam práticas que dão movimento as DCNs. Você vê o curso de Medicina, né... Eles conseguiram porque a entidade de classe deu esse ponta pé e “comprou a briga” com o MEC para que os cursos fossem avaliados de uma maneira que a apropriação das DCNs fosse cobrada. Talvez os coordenadores até conheçam as DCNs, mas poucos se apropriam de fato dela e das práticas que ela proporciona”.	“Nas minhas andanças por ai, eu encontrei uns 3 ou 4 cursos que dominavam as DCNs. Geralmente isso acontece em IES que tem mensalidades altas e, em alguns casos em IES públicas. Os docentes tem pouca dedicação para isso e ainda estão naquela discussão entre “teoria e prática”, em uma visão corporativista. Isso é coisa passado. A discussão não é mais se isso existe, mas sim como isso está sendo feito. As notas do ENADE estão mostrando isso, pois se existisse aderência, não teríamos tantos cursos com conceito 3 no ENADE e se “salvando” no CPC pela titulação dos docentes.

No caso dos avaliadores, alguns pontos chamam a atenção, já que a aderência entre a DCNs e a formação do bacharel em Administração está vinculada a uma maior participação do Conselho Profissional, das entidades de classe e daqueles que estão diretamente atuantes no contexto profissional e acadêmico que envolve o curso de Administração. É possível pressupor que se torna necessário o envolvimento de entidades que tenham condições políticas, estruturais e técnicas para fazer com que a área da Administração possa se apropriar das DCNs, permitindo que seus resultados tenham a condição de impactar na avaliação dos cursos. É interessante notar o que destaca o AVA2, na medida em que ele salienta ser fundamental desenvolver ações que integrem o cenário acadêmico e corporativo, e que essas integrações possam gerar resultados de aprendizagem e não apenas condições teóricas aos acadêmicos, já que isso “pode ser o fio da meada” (AVA 01).

Ainda no caso dos avaliadores, outro conceito se apresenta como essencial: o da apropriação. Ao resgatar o que propõe o Glossário aplicado aos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa (de IES e de Cursos), percebe-se que este conceito está relacionado a uma condição de domínio de elementos relativos a

avaliação institucional e que, portanto, devem se constituir em ações, movimentos, indicadores e outras questões que demonstrem o envolvimento, neste caso, dos coordenadores com as DCNs. Isso é aderente a visão dos Docentes:

Olha, faz tempo que eu vivo esse curso...Desde a época do que se chamava de currículo mínimo. Naquela época parecia ser um pouco mais fácil, pois não havia um instrumento tão subjetivo assim. Na verdade ele não é subjetivo, ele depende do conhecimento de todos né, e isso hoje é difícil até pelo fato de que muitos docentes só vem aqui dar aula e vão embora. A gente precisa se reunir, discutir, planejar e levar o curso lá pra fora e fazer o aluno aprender mesmo. Hoje isso não acontece porque a gente não domina as DCNs como deveria ser (DOC01)

Sinceramente, eu mesmo não conheço muito. Mesmo lecionando a bastante tempo e isso atrapalha, porque as discussões sobre inovação se tornam muito rasas e bastante genéricas. Como a gente vai inovar se a gente não sabe o que e como fazer para formar um acadêmico com visão empreendedora? Isso precisa estar escrito no PPC, materializado em ações e deve ser acompanhado o tempo todo. Qual o diagnóstico que existe em relação a isso? Vê só os engenheiros, os designers... os caras estão voando pois entenderam como fazer a interdisciplinaridade, pois eles são acadêmicos que atuam em cursos em que o PPC conseguiu estabelecer ações para dialogar com o mercado. E isso independe do fato do professor ser ou não ser um consultor. (DOC 2)

Sob a ótica das contribuições dos docentes, alguns pontos chamam a atenção. O primeiro deles é relativo ao fato de que parece existir pouca integração entre os docentes e uma aderência questionável entre os cursos e o “contexto”. Isso impede que a inovação ocorra de fato, já que a superficialidade da compreensão das DCNs impede com que os cursos possam pensar e repensar suas práticas em torno da inovação, tornando os Projetos de Cursos “comuns” e com poucos diferenciais que, de fato, se destaquem como inovadores na formação do estudante. E isso se reflete no ENADE, já que “por causa disso, grande parte dos cursos tem conceito 3 e não sai disso a bastante tempo” (DOC2).

Ao considerar a percepção dos estudantes, no que se refere a aderência é possível identificar evidências de que há, de fato, a necessidade de uma maior apropriação das DCNs pelos envolvidos com a gestão do curso, já que os próprio estudantes também tem dificuldade de perceber aspectos inovadores e que os permitam se envolver com o novo momento proposto pela quarta revolução industrial. Destacam-se, nesse sentido, alguns elementos da fala dos alunos pesquisados:

A eu não sei te dizer, até porque eu não conheço a leis que devem ser observadas pelo curso. O que eu sei é o que eu vivo aqui, pois desde que eu entrei eu escuto coisas sobre inovação, empreendedorismo, mas até hoje eu aprendi mais lá fora. Um professor falou pra gente sobre as

habilidades socioemocionais e isso foi a única coisa que eu vi de semelhante em um curso que eu tive que fazer na minha empresa para conhecer melhor os meus processos de trabalho. Eu tenho um professor que é consultor e esperava que a disciplina dele fosse a que mais me ensinasse alguma coisa, mas hoje eu to saindo com a lembrança da disciplina do professor mais novo do curso, que estuda essas coisas de inovação do curso (DIS1)

Eu não vi muita coisa relacionada com esse novo contexto, embora alguns docentes tenham falado. Mas uma amiga minha fez um TCC sobre isso e foi bem legal, bem avaliado e tudo. Ela até escreveu um artigo com o professor. Mas ela só conseguiu porque o professor dela entende do assunto e é engenheiro, porque no curso dela não tem muito disso. E olha que é em uma universidade federal. (DIS2).

Para os alunos, é possível perceber que há a necessidade de explicitar melhor o que vem sendo feito no Projeto Pedagógico em aderência com as DCNs, já que isso é algo que parecer se pouco desenvolvido, especialmente se for considerado o fato de que o ENADE é uma forma de diagnóstico entre a aderência das DCNs com o PPC. A visão do DIS1 caminha nesse sentido, já que o acadêmico destaca que “o ENADE é bom pelo que eles falam e há um professor que estuda um pouco isso, mas ele disse que o curso ainda precisava melhorar em algumas questões da prova”. (DIS01).

Em uma análise sistêmica e global dos resultados, portanto, a aderência com as novas profissões pode ocorrer a partir de um processo de qualificação dos Coordenadores e dos NDEs, que permita a apropriação das DCNs e das práticas que possam torna-las efetivas em um determinado PPC. Pelos resultados, é possível perceber que ainda não há a aderência, pelo menos na visão dos entrevistados, das DCNs, do PPC e do atual contexto. Para que isso ocorra, segundo dados extraídos da pesquisa, é imperativo que práticas de sensibilização promovam a apropriação das DCNs pelos coordenadores e gerem práticas de discussão entre os envolvidos com o PPC do curso, culminando em inovações que tenham a condição de adaptar o PPC ao atual cenário da quarta revolução industrial.

4.1.2 Disputando espaço com cursos da modalidade “a distância”

Os dados comparados do Censo da Educação Superior, considerando os anos de 2012 a 2017; que são os dados atuais e disponíveis; mostram uma evolução significativa e exponencial do ensino a distância no Brasil, em específico na área da Administração. Ao analisar os resultados do Conceito Preliminar de Curso de 2015, é possível identificar que há um quantitativo de 84

cursos que possuem conceitos 4 e 5 e atuam no âmbito da educação a distância. Em consonância com os dados do contexto, percebe-se que há um espaço sendo ocupado pelos cursos nesta modalidade, o que pode demonstrar uma maior apropriação das DCNs, ou pelo menos de práticas ou metodologias que tenham a condição de desenvolver competências aderentes as Diretrizes. É isso que se encontra na visão dos estudantes:

Eu fiz uma disciplina em EAD para “matar” uma matéria que eu estava devendo e olha...eu fiquei “meio assim” no início, mas ao final da disciplina eu aprendi mais do que no presencial. Por exemplo, na disciplina tinha “umas paradas” de estatística que eu tinha dificuldade de aprender na sala e na terceira aula eu já tinha aprendido isso. Sei lá, mas lá no “a distância” a gente era obrigado a estudar e eles tinham umas ações que quando eu me dava conta eu tava estudando. Quando eu conversei com meus colegas sobre isso, expliquei pra eles como era lá, e eles me contaram que na mesma disciplina aqui foi muito diferente, muito mais parado. (DIS2)

Ao identificar as demais contribuições, é possível perceber que há um “apelo” por mudanças estruturais no curso de Administração presencial, já que a contribuição da pesquisa parece demonstrar a ausência de uma organização convergente entre estrutura curricular, estratégias de ensino e tecnologias. No EAD isso parece ser mais comum, em especial pelo fato da própria concepção do curso e pela organização do PPC. A contribuição de um dos docentes caminha nessa perspectiva e demonstra o quadro bastante alinhado a necessidade de maior articulação entre o PPC, as DCNs e a tecnologias na modalidade presencial:

Parece que lá no EAD a gente é obrigado a consumir as diretrizes porque se fala muito em competência. Olha aquela disciplina ta relacionada com a competência X das Diretrizes e por isso que a gente tem que usar a estratégia Y e avaliar da forma Z, entendeu? É tudo alinhado e no final parece que se eu ler as competências das diretrizes eu consigo perceber em que momento eu desenvolvi cada uma delas. No presencial eu não consigo. E tem mais, no EAD as avaliações são bem diferentes, mais ativas e, geralmente, os estudantes sempre me diziam que aprendiam com elas. E aqui não é muito assim não, é diferente no presencial. (DOC1)

Ora, mas as diretrizes não são as mesmas? Então quais as causas deste tipo de distinção? Isso parece confirmar o que foi exposto por Francisco, Vefago e Ferreira (2018), que destacam a necessidade de desenvolver inovações metodológicas nos cursos de Administração, em modalidade presencial, devido a dinâmica desenvolvida pelos cursos na modalidade “EAD”. Ainda nesse sentido, as falas parecem caminhar para explicitar um movimento mais tradicional nos

curso da modalidade presencial e esse tradicionalismo, talvez, se apresente como um fator limitador da aderência entre as Diretrizes e os cursos. No EAD esse conservadorismo não parece existir, e talvez isso seja um dos elementos que tem proporcionado a oportunidade de que cursos oferecidos na forma “não presencial” atinjam conceitos elevados nos indicadores de avaliação.

Isso é aderente ao que pensam os avaliadores consultados nesta pesquisa. Para o AVA1, os cursos na modalidade “EAD” tem sido elementos de diferenciação no contexto pelo fato de que “estes cursos tem conseguido criar metodologias específicas para formar competências e desenvolver autonomia no estudante”. E talvez seja por aí o caminho de uma maior interação entre as competências previstas nas DCNs e os PPCs: Buscar formas de aumentar a autonomia e a protagonismo do estudante.

A, se eu não estudasse mesmo eu ia reprovar. Eu fiz a disciplina pra tentar me formar mais rápido, mas eu acabei não conseguindo porque eu me perdi. Eu acabei estudando pra não reprovar no EAD e reprovei no presencial por frequência. E olha que eu sabia a matéria... mas não teve jeito. Lá no EAD você tem que estudar mesmo, pelo menos ali onde eu fiz... mas tem um monte aí que é feito na “barbeiragem” (DIS1)

A visão dos avaliadores confirma o fato de que parece haver uma organização curricular diferenciada em alguns cursos da modalidade EAD. Pelo que se identifica a seguir, é possível perceber que nem todos os cursos “EAD” se enquadram nesta perspectiva de aderência a DCNs, mas também nem todo curso presencial tem essa característica:

Olha, eu avaliei alguns cursos em EAD e o que eu vi foi algo que eu não imaginava. É uma organização muito coerente com a proposta das Diretrizes e eles explicitam com clareza o que fazem para cada competência e avaliam muito bem tudo isso. Eu sei que não são todos, na verdade são uma parte restrita que faz isso, mas eles vão mudar o contexto pois tem escala e por isso vão alcançar os alunos (AVA1)

São poucos, mas são bons. Esses bons alcançam muita gente e então se eles inovam bem, isso vai fazer mais barulho. Nos polos isso ecoa bem, e os alunos comentam. Uma vez eu estava em uma atividade empresarial em uma cidade pequena e eu vi o aluno falando sobre coisas que não pareciam ser alinhadas ao contexto dele. E eu perguntei: onde você viu isso? Ele disse que era parte da disciplina que ele estava estudando no polo... alguma coisa relacionada com programação. Eu não tenho isso no meu curso presencial. (AVA2)

Em uma síntese das contribuições, é possível perceber que existe um movimento que deve ser estudado e que apresenta algumas

mensagens importantes. Pela visão dos pesquisados, o EAD vem se desenvolvendo em torno de um movimento organizado e estruturado, proporcionando aos estudantes a oportunidade do desenvolvimento de competências por meio de estratégias de ensino adequadas a tecnologia proposta. Pela contribuição dos entrevistados, portanto, a “corrida” pode ficar mais justa, na medida em que os cursos presenciais tenham condição de criar alternativas metodológica e “práticas”, com critérios de avaliação claros, e que tenham condições de serem percebidas como inovações metodológicas que preconizam o protagonismo do estudante, que são elementos implícitos nas atuais DCNs, mas que parecem ser pouco percebidos em alguns casos nos cursos da modalidade presencial. Na medida em que isso ocorre, há também a condição de “aprimorar as notas do ENADE, que são a cenoura na frente do nariz de quase todos” (DOC1).

4.1.3 O “Parco” conhecimento das DCNs

Parte-se do princípio de que um PPC articulado com o contexto, a inovação curricular, as metodologias diferenciadas e outros elementos aplicados a formação do Bacharel em Administração devem estar diretamente vinculadas a estrutura das DCNs. Interpretar as diretrizes pode parecer algo bastante simples para aqueles que se envolvem com a dinâmica da pesquisa em Administração, mas essa parece não ser a realidade em boa parte dos cursos de Administração no país. Os dados do CPC mostram que os números de docentes com Mestrado e Doutorado vem aumentando, especialmente nos anos em que estes cursos passam pelo ENADE, mas esse aumento não reflete o aumento no desempenho do ENADE, já que boa parte dos cursos no país ainda estão na faixa do conceito 3. Muitos criticam a importância dada ao ENADE, mas o fato é que esse elemento, quando tratado de forma estratégica, contribui como um instrumento de diagnóstico da relação entre o PPC e as DCNs, já que os itens que avaliam o estudante são construídos com base nas competências previstas nas DCNs. Há diversos trabalhos que demonstram isso, é um deles é o de Francisco (2018) que construiu uma metodologia para avaliar a relação entre o ENADE e as DCNs em cursos de graduação. É interessante notar que as conclusões dos trabalhos demonstram que as competências em que os alunos tiveram baixo

desempenho em uma edição se repetem nas seguintes e isso demonstra que, talvez, elas não estejam sendo trabalhadas de forma correta no curso. Talvez exista, portanto, a necessidade de “diretrizes para as diretrizes”, que indique caminhos para a implementação deste material, já que existe a evidência de que os NDEs também tem se apropriado muito pouco de tudo isso e, por tal fato, requerem maior qualificação.

No que se refere a este aspecto, importa considerar a visão dos docentes coordenadores pesquisados que afirmam que conhecem, “superficialmente” as DCNs e que podem estar enfrentando barreiras em sua implementação assertiva:

A, no mundo ideal seria lindo mas é difícil. Eu demorei uns 4 anos pra descobrir que o estágio não era mais obrigatório e que o TCC poderia ser suprimido. Nos fóruns que participo identifico que há cursos que não tem nenhum dos dois e tem desempenhos bastante interessantes em empregabilidade e no ENADE. Mas vai tentar convencer o pessoal de que isso não é necessário? Ai fica naquela coisa de que “fulano vai ficar sem disciplina”, “beltrano é antigo e vai reclamar”, enfim, é difícil. (DOC1)

Olha, eu conheço porque eu li muitas vezes mas a implementação propriamente dita é bastante complexa, porque depende também do que a instituição quer. O fato é que o MEC poderia regular a implementação de algumas práticas, mas eles mesmos não tem condição para isso. Eu até acho que as DCNs são boas, mas elas não trabalham o emocional do aluno e é isso que vai pesar quando ele for procurar emprego (DOC2)

Até aqui, portanto, percebe-se que o conhecimento é restrito e muitas vezes teórico, impedindo que práticas assertivas sejam desenvolvidas de forma coerente com as demandas do mercado. O contexto atual demanda um profissional proativo e que tenha condições de interpretar os problemas reais da sociedade e, talvez em função do conhecimento limitado, os alunos também tenham dificuldade de compreender o que pede as DCNs. O quadro 03 apresenta a contribuição dos alunos pesquisados, que afirmam ser necessário a discussão de temas emergentes:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
DIS1	DIS2
Não conheço não. O que eu sei é que na minha empresa eu empresa eu sempre escuto falar de competência, sou avaliado por isso, mas parece que as competências que eu to desenvolvendo lá são diferentes das do curso, ou são desenvolvidas em menor intensidade. Um colega que trabalha comigo fez EAD e tem uma desenvoltura melhor, mas	Isso é o plano de ensino? Eu conheço pouco essas coisas burocrática do curso, mas tem coisas que, se eu pudesse, eu implementaria no curso. Por exemplo: tem um colega que participou de um startup weekend e a empresa dele falhou pela falta de um programador. Mas era coisa simples que se ele soubesse, dava conta do recado. Isso existe nessa diretriz?

pode ser pela idade, porque ele é mais velho.	
---	--

Quadro 03: Contribuição dos estudantes

Fonte: Adaptado dos resultados de pesquisa (2019).

Em se tratando deste elemento, há também que se considerar a visão dos avaliadores sobre este aspecto, já o pouco conhecimento, o conhecimento restrito, ou as resistências à implementação das DNCs pode estar prejudicando a aderência dos PPCs com os conceitos emergentes da área. Em uma análise da contribuição dos avaliadores pesquisados, identifica-se que é fundamental que se criem movimentos para que os coordenadores e os NDEs estejam integrados com o contexto do curso, inserindo-se no ecossistema empresarial e de inovação para que os conceitos emergentes sejam tratados. O quadro 04 apresenta um excerto da contribuição de cada um dos avaliadores:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
AVA1	AVA2
Olha o que eu percebo é que poucos coordenadores conhecem e menor ainda é o número de quem consegue um entendimento apropriado e em conjunto com o NDE. Alguns exemplos que eu vi tem condições de conhecer, mas são, por ideologia, contrários a uma série de coisa. Portanto, as DCNs para eles morreu na casca. Não estamos formando o profissional T.	Conhecem pouco né. Até porque eles estão preocupados com outras coisas e são pouco executivos. E acho que as vezes é isso que impede as coisas de acontecer. Me surpreende o fato de que há poucas startups saindo dos cursos de Administração. E é mais curioso, pelo menos pra mim, a existência de duas ou três que saíram de movimentos originários no EAD.

Quadro 4: Contribuição dos estudantes

Fonte: Adaptado dos resultados de pesquisa (2019).

A contribuição dos avaliadores “amarra” a visão de que o conhecimento ainda é restrito, ou mesmo negligenciado, o que impede que demandas emergentes tenham condições de serem sistematizadas em prática acadêmicas, ações de extensão ou de pesquisa, as quais tenham a condição de ampliar o escopo de oportunidades do PPC. O que chama a atenção é que, para o AVA1, o curso está com dificuldade de formar o que foi discutido por Hansen e Oetinger (2001) como sendo o “t-shaped managers”, que são profissionais que possuem conhecimentos específicos e abrangentes e, portanto, tem maior condição de desenvolver habilidades socioemocionais.

Ancorado nestas contribuições, a seguir apresentam-se elementos que possam ser relevantes para a revisão das DCNs no contexto da formação de Bacharéis em Administração, que, portanto, busca adaptar as Diretrizes a influência do novo ambiente que vem sendo construído no

- Ações de garantia de elementos inovadores no PPC do curso

Tudo isso seria avaliado e gerenciado pelo NDE, que deve considerar, entre outros aspectos, a avaliação constante do PPC e de sua adequação, considerando, entre outros indicadores, os principais. E estes seriam: A empregabilidade; A eficácia dos indicadores de avaliação interna e externa; a presença de trabalhos de integração e intervenção social, que consolidaria a introdução da extensão no currículo em função da meta 12 do PNE; e as ações que garantam a interdisciplinaridade no curso. De posse do esquema, houve o retorno ao campo, mas dessa vez consultando apenas os participantes mais experientes, conforme citado na primeira seção deste artigo. As contribuições são identificadas as seguir:

Olha eu gostei. É uma mistura de DCNs com regras de avaliação, mas isso é bom porque faz com que os coordenadores se preocupem com coisas que não fazem parte da nossa cultura. Se isso pega, da bastante trabalho, mas vai fortalecer tanto os cursos presenciais quanto os EAD, criando um cenário mais equitativo para todos (DOC1)

Achei legal, mas o pessoal que discute isso é bem conservador né. Será que eles gostariam disso? E outra coisa, me parece que é sempre a mesma panelinha né, mas a proposta é bem legal e bastante articulada com o a do curso de Medicina. E olha a evolução que eles tiveram no ENADE... (AVA02)

Vai dar trabalho porque vai obrigar o NDE a mergulhar no PPC. Meus professores são titulados mas nenhum deles tem esse transito. Vai acabar com aquela coisa que os doutores não vão pro mercado. Se for assim, a área vai voar e meu curso também pois estamos em uma região que tem muito projeto pra captar. (COR2)

Sinceramente eu não conheço muito dessas regras, mas ia ser bem legal poder trabalhar constantemente lá fora, com a população que precisa da gente. Abriria mais portas. (DIS01)

Em uma síntese do que se identificou, considerando a abordagem fenomenológica, é possível perceber que o modelo encontra eco no contexto da Administração e pode ajudar a construir um outro fenômeno, que é o de reconstrução do cenário da Administração, em especial dos cursos presenciais, contribuindo com a formação do que se denominou de Profissionais “*T-shaped*”, já citados no texto como aqueles que agregam valor ao atual contexto social. Contudo, é necessário também considerar que esta pesquisa se pautou em na visão de mundo de um conjunto de sujeitos, que pode explicar a viabilidade de um fenômeno.

Ademais, em observância ao que prevê Strauss e Corbin (2008) para estudos qualitativos que consideram movimentos estruturais

complexos, os dados que explicam um determinado fenômeno fazem emergir esquemas que tem a condição de ser validados e que orientam o retorno a literatura. Dessa forma, considerando o esquema proposto sob a luz do fenômeno estudado, retoma-se a literatura que sustenta os achados da pesquisa na perspectiva da avaliação institucional, campo de estudos da gestão universitária.

Consideram-se, nesse sentido, os estudos de House (2000), Dias Sobrinho (2003 e 2008), Leite (2008), Ristoff (2011), Guba e Lincoln (2011), Verhine e Freitas (2012), Verhine (2015), Silva (2017) e Serpa Pinto (2017). Para os autores, a avaliação institucional é um movimento articulado com a estratégia e de viés multiparadigmático, que se aplica ao juízo de mérito e valor de um determinado objetivo, fornecendo subsídios para a revisão de práticas, políticas e ações institucionais. Uma de suas principais funções é, respeitando o ordenamento político-institucional, fornecer subsídios para a regulação do ensino superior e a orientação de boas práticas no âmbito institucional e de curso. E foi isso que este artigo proporcionou, a partir do estudo do fenômeno da aderência das DCNs e da proposição do esquema teórico.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo compreender o movimento atual das DCNs do curso de Administração em função do movimento proporcionado pelo atual contexto que é influenciado pelos desdobramentos da Quarta Revolução Industrial. A notoriedade da influência proporcionada por este cenário tem sido um aspecto relevante e que tem orientando diversos estudos nas mais variadas áreas de conhecimento. No caso da Administração isso não é diferente, sobretudo pelo que é discutido pelo SEMESP (2018), que destaca um conjunto de novas profissões ou competências que vão impactar um conjunto de áreas profissionais, inclusive a Administração.

Com o auxílio da abordagem fenomenológica, desenvolvida sob uma plataforma qualitativa de pesquisa, foi possível esclarecer alguns pontos que ajudam a compreender o movimento das DCNs, proporcionando a oportunidade de modelar um esquema teórico-conceitual, alinhado ao que propõem Strauss e Corbin (2008), que pode ajudar a criar um novo

movimento para a gestão dos PPCs pelos coordenadores. No esquema, é possível “atacar” problemáticas recorrentes na área, entre elas o fato da adequação ao contexto tecnológico atual; considerando as influências da Quarta Revolução Industrial; fomentar práticas pedagógicas que sejam aderentes as necessidades do curso; seja ele ofertado na modalidade presencial ou na modalidade a distância; fortalecer a atividade de grande parte dos cursos presenciais que tem dificuldades no ENADE, e proporcionar capacitação aos coordenadores de cursos, NDE e outros agentes que atuam na gestão dos PPCs de cursos na área. O esquema ainda permite com que os cursos presenciais tenham uma maior relevância em seu contexto, colaborando, inclusive, com o processo de curricularização da extensão que é um dos principais; e bastante difíceis; objetivos do PNE.

Do ponto de vista de gestão, os resultados do artigo colaboram com coordenadores e NDEs, na medida em que promovem reflexões a respeito de um movimento que pode ser desencadeado na área, tal como ocorreu em outros espaços; a exemplo da Medicina; com o objetivo de fortalecer o processo formativo e, portanto, todos os desdobramentos da formação profissional. A gestão do PPC torna-se mais articulada com a avaliação institucional e bastante propositiva, no que diz respeito a interação com o entorno. No que se refere as contribuições acadêmicas, o trabalho apresenta resultados de pesquisa que podem servir de subsídios para novas investigações que busquem, tanto na Administração quanto em outras áreas, construir elementos que possam auxiliar os ajustes necessários em um determinado campo de formação profissional.

Aos trabalhos futuros, recomendam-se aprofundamentos sobre as ações que podem ser desenvolvidas no âmbito de cada elemento do esquema teórico, um estudo narrativo sobre os anseios e os medos dos coordenadores de cursos e dos NDEs, e até mesmo a construção de teorias substantivas que dialogam com as ideias propostas nesta pesquisa. Respeitando a natureza deste estudo, as propostas estão centradas na linha epistemológica dos estudos interpretativos e qualitativos, considerando o viés de pesquisa defendido pelos autores dos trabalhos.

À guisa de conclusão, os resultados da pesquisa permitem indicar estudos que possam se debruçar na resposta de questões relacionadas a

aderência dos Projetos Pedagógicos com práticas que integrem a formação do Bacharel em Administração com os movimentos relacionados com a “internet das coisas”, com os sistemas cyber-físicos, com a construção de indústrias inteligentes, com práticas de automação industrial e com movimentos que são complexos, ensejados pelos desdobramentos do período da pandemia do COVID-19. Será que a formação do Bacharel em Administração tem considerado a ambidestria organizacional, o fenômeno dos “resort-offices” e outras inovações que surgiram no ano de 2020?

No que se refere as limitações, vale ressaltar que os estudos fenomenológicos se constituem em um recorte isolado de um contexto, o que pode excluir alguns atores principais da “história” e pode levar a interpretações que podem, ou não, retratar com fidedignidade o fenômeno em estudo. Entretanto, mesmo considerando as limitações, estudos dessa natureza colaboram para compreender um processo social dentro de uma determinada perspectiva. E é isso que esta pesquisa buscou retratar. Nesse sentido, resgatam-se excertos do trabalho de Silveira, Guerra e Gonçalves (2012), que destaca algumas indicações dos estudos de abordagem fenomenológica:

O conto fala de “dois artesões espertos que venderam ao Rei a ideia de que fariam para ele uma roupa muito bonita, mágica, que tinha o poder de ficar invisível aos olhos de quem não estivesse à altura do rei, ou de pessoas estúpidas. Encantado, o rei fez a encomenda aos tecelões e, de vez em quando, pedia a seus súditos diretos que averiguassem o trabalho. Eles não viam a roupa, mas por medo de serem considerados estúpidos ou incompetentes, diziam ao rei que a roupa estava ficando maravilhosa. Quando ficou pronta, os tecelões levaram a roupa ao rei, que não conseguia vê-la, mas que também a achou maravilhosa. No dia da procissão, o rei saiu com a roupa nova, mas todos na multidão admiravam sua elegância, até que uma criança observou e gritou: “o rei está nu”. Apoiada nessa experiência é que foi possível à autora lançar um olhar fenomenológico sobre seu objeto de estudo. Na perspectiva da fenomenologia, o conto é revelador: o que fez com que todos, inclusive o rei, acreditassem naqueles dois tecelões? Não parece tão “objetivo” o fato de o que falavam eram “enganação” e de que o rei de fato ficaria nu? Por meio da fenomenologia é possível pensar que não é bem assim. “Cada um vê a realidade de acordo com sua perspectiva, com seus valores e sua história de vida – sua experiência”, comenta Ventura (2004, p. 6). (SILVEIRA, GUERRA E GONÇALVES, 2012, P.16).

E é isso que esta pesquisa buscou retratar, sem, no entanto, pretensão de esgotar o tema.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Content analysis*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BARON, Louis; MORIN, Lucie. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 1, p. 18-38, 2010.

BRASIL. **Portaria No 444, de 30 de maio de 2018**. Dispõe sobre o componente de Formação Geral do Enade 2018. Disponível em: https://www.santosjunior.com.br/portaria-no-444-de-30-de-maio-de-2018/?gclid=Cj0KCQjwj9LkBRDnARIsAGQ-hUc9Mlh0vPLAKLTBhr8XLGykvSXoXr_dEW1oI_ZhdwF4rj4XDW3ljQkaAltKEALw_wcB. Acesso em: 20/01/2019.

BRASIL. **Resolução No 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rce004_05.pdf. Acesso em 04/01/2019.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. WW Norton & Company, 2014.

CRESWELL, John. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre. Penso. 2014.

DAVID, H. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. **Journal of economic perspectives**, v. 29, n. 3, p. 3-30, 2015.

DAVID, H.; DORN, David. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. **American Economic Review**, v. 103, n. 5, p. 1553-97, 2013.

DIAS SOBRINHO, Jose. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO, Jose. Qualidade, avaliação: do Sinaes a índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

FORD, Martin. **Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future**. Basic Books, 2015.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; VEFAGO, Yuri; FERREIRA, Eliane Duarte. Inovar ou morrer. Uma reflexão sobre a influências da educação a distância em cursos presenciais na formação em Administração. **Anais. XXIX Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**. São Paulo. 2018.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise dos comportamentos dos cursos da UNESC nos indicadores provenientes do ENADE**. Trabalho técnico desenvolvido para a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNESC. Criciúma. 2018.

GENTRY, J. G. et al. Family transitions during grief: Discontinuities in household consumption patterns. **Journal of Business Research**, v. 34, n. 1, 1995, p.67-79.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerde; HORA, Paola Martins da. Avaliação externa, autoavaliação e PDI. **Avaliação (Campinas)** vol.23 no.1 Sorocaba Mar. 2018.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Avaliação de quarta geração**. Tradução de Beth Honorato. Campinas, SP: Editoria da Unicamp, 2011.

HANSEN, Morten T. et al. Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. **Harvard business review**, v. 79, n. 3, p. 106-16, 165, 2001.

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. Design principles for industrie 4.0 scenarios. In: **2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)**. IEEE, 2016. p. 3928-3937.

HOUSE, Ernest R. **Evaluación, ética y poder**. 3. ed. Madrid: Morata, 2000.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 2001.

HUSSERL, E. **Investigaciones lógicas**. Madri: Castilha, 1967.

INEP. **Sinopse estatística do Censo da Educação Superior 2012**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso 03/01/2019.

INEP. **Sinopse estatística do Censo da Educação Superior 2017**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso 03/01/2019.

LEITE, Denise. Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAS e da autoavaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 833-840, nov. 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605-622, 1980.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses:(re)organizing the role played by multi-generation families. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

RISTOFF, Dilvo I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira**. Insular, 2011.

SCHWAB, Klaus. **The fourth industrial revolution**. Currency, 2017.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. São Paulo. Editora SEMESP. 2018.

SILVA, Assis L. *Avaliação institucional no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)*. 2015. 375 f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educacao, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 818-835, 2010.

VERHINE, Robert E. Avaliacao e regulação da educação superior: uma analise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação: Revista da Avaliacao da Educacao Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

VERHINE, Robert E.; FREITAS, Antonio Alberto S. M. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. **Ensino Superior Unicamp**, Campinas, SP, v. 3, n. 7, p. 16-39, jul./set. 2012.

WORTHEN, V.; McNEILL, B. W. A phenomenological investigation of “good” supervision events. *Journal of Counseling Psychology*, v. 43, n. 1, 1996, p. 25-35.

Percepção Seletiva e Concepção Estratégica

Dusan Schreiber¹, Serje Schmidt²

¹ Universidade Feevale - dusan@feevale.br

² Universidade Feevale - serje@feevale.br

PALAVRAS-CHAVE

Percepção seletiva, estratégia, modelos mentais, concepção estratégica, organizações de base tecnológica

Received 09.06.2019

Reviewed 02.10.2020

Accepted 30.10.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



RESUMO

O panorama atual do mercado exige das organizações o refinamento dos métodos e técnicas adotados no processo de concepção estratégica. Entretanto, poucos autores se detiveram sobre a influência da percepção seletiva nesse processo. Este artigo objetiva observar evidências empíricas da percepção seletiva e analisar sua relação com o processo de concepção estratégica. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplo em três organizações industriais de base tecnológica localizadas na região sul do Brasil. A análise das narrativas permitiu verificar que a percepção seletiva se acentua em organizações nas quais as decisões são tomadas com base em dados e informações coletadas por um número reduzido de profissionais. Os resultados indicam que os formadores de opinião dentro das organizações estudadas influenciam a construção de estratégias a partir de modelos mentais edificados com base em fatos e dados selecionados a partir de seu modelo cognitivo. Foi também possível evidenciar que a percepção seletiva foi determinante para a modificação das estruturas organizacionais e métodos de gestão das três organizações analisadas.

KEYWORDS

Selective perception, strategy, mental models, strategic conception, technology-based organizations

ABSTRACT

The current market landscape requires from organizations to refine the methods and techniques adopted in the strategic design process. However, few authors have focused on the influence of selective perception in this process. This article aims to observe empirical evidence of selective perception and analyze its relationship with the strategic design process. A multiple case study was developed in three technology-based industrial organizations located in southern Brazil. The analysis of the narratives allowed to verify that the selective perception is accentuated in organizations in which the decisions are made based on data and information collected by a small number of professionals. The results indicate that the opinion of the leaders within the studied organizations influence the construction of strategies based on mental models based on facts and data selected from their cognitive model. It was also possible to show that the selective perception was decisive for the modification of the organizational structures and management methods of the three organizations analyzed.

1 Introdução

As pesquisas conduzidas por autores como Hitt e Tyler (1991), Eisenhardt e Zbaracki (1992), Waller, Huber e Glick (1995), Shoemaker e Russo (2001), Svenson (2003), Schwartz (2004), Peters, Västfjäll, Gärling e Slovic (2006) evidenciaram que as pessoas são influenciadas, no processo de tomada de decisão, por experiências e vivências passadas. Uma vez internalizada, a experiência, positiva ou negativa, em diferentes níveis de intensidade e caracterização, contribui para a construção de lentes para interpretar a realidade circundante. Trata-se de criação de determinados modelos mentais, os quais orientam o indivíduo no processo de desvelar o significado de novas situações e, até mesmo, a reinterpretar vivências anteriores. Esta interpretação, por sua vez, molda a percepção de situações, fatos e dados, tanto na dimensão cognitiva como emocional.

Diferentemente do que ocorre com o fenômeno já amplamente estudado, de racionalidade limitada do indivíduo (Simon, 1986), em termos predominantemente cognitivos, a percepção seletiva subjaz a manifestação comportamental e atitudinal do sujeito, tomador de posições e formulador de opiniões, frente a diversas situações, seja no âmbito pessoal ou profissional. Comportamentos e atitudes que podem se cristalizar em situações mais críticas e influenciar tanto o processo de coleta de informações, dados e evidências, como a própria tomada de decisão, podendo vir a alterar o rumo dos acontecimentos concernentes a ambas as dimensões, pessoal e profissional (Bentley, 2005).

Considerando que o universo organizacional representa um recorte do mundo social onde o sujeito está inserido, é possível afirmar que o ambiente da empresa é propício à manifestação individual com viés de percepção seletiva. “Locus” de convivência e de realização pessoal e profissional, por excelência, a organização faculta às pessoas atuar, representar e exercer influência por meio de atitudes e discursos (Bourdieu, Chamboredon, & Passeron, 2004).

Mesmo em atividades aparentemente técnicas e isentas de pessoalidade, tais como levantamento de dados, qualificação e quantificação de informações e seu compartilhamento com outros, seja pessoalmente ou por meio eletrônico, o fenômeno de percepção

seletiva se faz presente, por exigir das pessoas formar opinião, deliberar, decidir, tratar e por fim, transmitir a informação. Durante o processo, o indivíduo toma decisões, faz escolhas, considera, ou descarta, dados e informações (Milburn & Billings, 1976).

Durante o processo de concepção de estratégias organizacionais, as pessoas, distribuídas em diferentes níveis e espaços dentro do universo organizacional, registram dados, interpretam fatos, levantam e interpretam informações, com o propósito de subsidiar o referido processo de análise do posicionamento estratégico da organização. Considerando-se que todas as pessoas são portadoras de diversas identidades, construídas a partir de uma “gama” de experiências e vivências idiossincráticas, é possível afirmar que agem no exercício de suas atribuições com viés de percepção seletiva (Beyer *et al.*, 1997; Mintzberg, 1973).

Destarte o processo de concepção de estratégia organizacional, que se fundamenta em informações fornecidas por pessoas que podem tê-las coletado de forma seletiva, mesmo que inconscientemente, pode, por seu turno, vir a representar o cenário, interno e externo, interpretado e reinterpretado, sob o viés de percepção seletiva das pessoas que tiveram maiores contribuições para o referido processo. Os estudos decorrentes desse processo estão agrupados na chamada de Escola Cognitiva de Estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). Portanto as estratégias concebidas, o resultado do referido processo, podem conter fortes traços de pessoalidade destes indivíduos.

Com o objetivo de evidenciar o fenômeno de percepção seletiva no processo de concepção estratégica, foi conduzida a pesquisa em três organizações industriais de base tecnológica localizadas na região sul do Brasil, mediante entrevistas em profundidade com doze gestores, alocados em níveis de direção e gerência. A análise de narrativas, empreendida na sequência, permitiu identificar evidências que confirmam o viés de percepção seletiva, que se acentua notadamente em organizações onde as decisões são tomadas com base em dados e informações coletadas por número reduzido de profissionais.

Visando facultar a compreensão do texto, o artigo inicia com a revisão de autores seminais que versam sobre o tema estratégia, processo decisório e percepção seletiva em ambientes sociais, com o

propósito de apresentar as bases conceituais estruturantes, que orientaram a construção do processo de pesquisa. Na sequência será detalhado o método de pesquisa e caracterizados os casos, ou seja, as organizações analisadas. Os resultados decorrentes do estudo e as considerações finais dos autores situam-se ao final.

2 Estratégia

As principais contribuições para a análise de atividade de segmentos industriais tiveram sua origem em teorias econômicas. Apesar da diminuta importância que os economistas tradicionalmente atribuíam ao papel da estratégia na gestão de negócios, decorrente da teoria de competição perfeita, várias correntes de pensamento começaram a explorar novos posicionamentos teóricos.

A visão da teoria econômica, baseada em análise externa, deixando a organização interna da firma para o segundo plano, foi colocada em cheque por Andrews (1980), que por meio de uma pesquisa empírica demonstrou que os fatores internos da organização, idiossincráticos por natureza, são fundamentais para o sucesso da estratégia empresarial. Alguns anos depois Wernerfelt (1984) e (Peteraf, 1993), descrevem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, destacam a aprendizagem, as rotinas dinâmicas e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações. A experiência organizacional passa a ser percebida como importante e se reconhece que ela influi na determinação da estratégia da firma.

Em 1974 e 1980, com base em estudos sobre organização industrial, Michael Porter publicou dois trabalhos focando a aplicação empírica dos preceitos cristalizados pela teoria nesse campo. O modelo de cinco forças competitivas, objeto da segunda publicação, se tornou novo paradigma teórico (Porter, 1989). Mais tarde, já na década de 1980, vários trabalhos empíricos comprovaram que o modelo não se aplicava a determinadas situações e nem explicava parte dos fenômenos a que se propunha.

No entanto, no início do pensamento estratégico aplicado às organizações de modo mais incisivo, principalmente nas décadas de 60 e 70, as decisões estavam bastante atreladas ao planejamento orçamentário, pois este sempre foi considerado um mecanismo-chave de qualquer

empresa. Todavia, esse planejamento apresentava basicamente dois problemas principais: i) estava muito focado em projeções e não em um plano de fato; ii) planejamento e estratégia são “coisas” diferentes. A partir da obtenção de resultados insatisfatórios, foi percebido que o planejamento ia além das projeções e deveria se tornar a base para as escolhas estratégicas definidas pela empresa. Além disso, procurou-se estabelecer meios de monitorar o ambiente, de modo que este pudesse oferecer subsídios para o desenvolvimento de um modelo de ambiente de negócios para a empresa (Kay, 1996).

A partir do enfoque nessas escolhas, Regnér (2001) sugere que a visão tradicional da estratégia sempre esteve vinculada com o controle consciente de sua formulação e implementação. É perceptível a necessidade de um misto de uma visão tradicional/racional com a visão que permita considerar a complexidade do meio ambiente, proporcionando uma visão mais holística. Esta perspectiva enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico.

Conforme Whittington (2002), todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis. Os estrategistas podem executar “jogos diferentes”, conforme as regras plurais de suas sociedades. A formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos pela organização durante um certo tempo e mudanças estratégicas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança (Mintzberg, 1978).

Whittington (2002), Kaplan e Norton (2004) e Freitas, Hocayen-da-Silva e Segatto (2013) estudaram as diferenças entre as organizações e reforçaram a importância da abordagem sistêmica. Identificaram que o arranjo dos recursos em estruturas internas influi na definição de estratégias e políticas, incluindo as micropolíticas de indivíduos e departamentos, os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. A

perspectiva sistêmica inclui classes e profissões, nações e estados, famílias e gêneros, ao mesmo tempo em que a abordagem sistêmica, com foco intraorganizacional, evidencia que nenhuma área da organização trabalha sozinha, ou seja, que cada ação feita por uma área impacta em ações das demais áreas organizacionais.

3 O Processo Decisório nas Organizações

O processo decisório é tratado na literatura tradicional como a sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático (Trull, 1966).

Dean e Sharfman (1996), Svenson (2003) e Schwartz (2004) enfatizam as restrições ambientais e sua relevante função na definição de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha. Os processos de decisão influenciam a efetividade decisória por meio de influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Para que o processo decisório resulte em uma escolha efetiva, este deverá (i) estar orientado para o atingimento dos objetivos organizacionais; (ii) baseado sobre informações precisas e que vinculam várias alternativas aos objetivos organizacionais e (iii) estar baseado em análise e compreensão das restrições ambientais.

O primeiro elemento do modelo de decisão proposto por Dean e Sharfman (1996) é a racionalidade procedimental, definida como a extensão pela qual o processo decisório envolve o conjunto de informações relevantes à decisão e confiabilidade da análise realizada com base nestas informações para a tomada de decisão em si. Esses autores destacam também o comportamento político como um aspecto do processo de decisão organizacional e que se apoia em duas premissas: (i) indivíduos nas organizações apresentam diferentes interesses tanto no âmbito funcional, hierárquico, profissional, como pessoal; (ii)

indivíduos dentro das organizações tentam influenciar os resultados das decisões com o objetivo de atender seus próprios interesses e para isso se utilizam de um amplo leque de técnicas de cunho político.

Milburn e Billings (1976), Fellows (2004) e Luce (2005) definem o processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e vinculados às dimensões individuais ou coletivas com a posterior busca e identificação de alternativas e consequências das escolhas, finalizado com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma, a definição do problema é o resultado do processo social, psicológico e político. A tomada de decisão, assim, envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

Segundo O'Dell (1992), Dhami (2003), Dijksterhuis (2004) e Connolly e Butler (2006), novas formas de organizar implicam na adoção de novas formas de decidir, sendo que uma das principais inovações do processo decisório está na concepção da decisão pelo consenso. Diferentemente da maioria das decisões tomadas no âmbito pessoal, maioria das decisões organizacionais deve ser tomada por consenso. Quanto mais importante a decisão, menos provável é a possibilidade de que seja tomada por alguém individualmente.

No entanto, as dificuldades para se chegar a decisões por consenso ocorrem por duas razões: (i) o grupo de pessoas que deverá escolher e tomar a decisão não reconhece ou não compreende o problema da mesma forma; (ii) a discussão sobre as alternativas disponíveis nem sempre está embasada em reflexão racional, cedendo espaço para opiniões, emoções e instintos de caráter pessoal e individual (Fellows, 2004; Luce, 2005). Apesar do reconhecimento dessas dificuldades, a decisão por consenso é cada vez mais representativa no universo empresarial devido à escalada do grau de complexidade do processo decisório e seu impacto sobre os resultados organizacionais.

Thomas (1984) classifica decisões em três níveis: de rotina, tático e estratégico e destaca que as decisões rotineiras se diferenciam das decisões

estratégicas em complexidade, maiores implicações políticas dentro da organização, além de amplitude espacial e temporal. Ross Jr, Moore e Staelin (2000) indicaram que o decisor tende a se apoiar predominantemente sobre os fatores internos do que sobre fatores externos no processo de tomada de decisão estratégica. Em uma pesquisa quantitativa com 69 executivos norte-americanos Hitt e Tyler (1991) concluíram que o processo decisório é, simultaneamente, racional e intuitivo. De forma mais abrangente, Eisenhardt e Zbaracki (1992) e Child, Elbanna e Rodrigues (2010) retratam as organizações como sistemas políticos dentro dos quais os tomadores de decisões possuem objetivos parcialmente conflitantes, capacidade cognitiva limitada e se fundamentam tanto em variáveis racionais como políticas. A dimensão política no processo decisório se manifesta pelo fato de que os gestores mais poderosos tomam a decisão, ao passo que a dimensão racional se evidencia pelas etapas racionais da coleta de informações.

Alinhado com os resultados das pesquisas realizadas por Hitt e Tyler (1991), Papadakis, Lioukas e Chambers (1998), Fellows (2004) e Luce (2005) é possível perceber que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores pode influir em processos decisórios, devido às posições de destaque que estes ocupam dentro das organizações.

4 A Percepção Seletiva em Ambientes Sociais

As pesquisas conduzidas por Beyer *et al.* (1997), Tetlock (2002), Over (2004) e Weber (2004) demonstraram que os gestores são influenciados no processo de tomada de decisão pelas experiências profissionais, pelas percepções de fatos, na sua dimensão cognitiva e emocional. No entanto, o teor destas experiências quanto ao grau de intensidade negativa ou positiva, e a respectiva reação a elas, sofrem a influência de aspectos atitudinais, comportamentais, de caráter individual, pessoal e idiossincrático, dificultando a generalização das reações a um determinado tipo de experiência.

Ariely e Carmon (2000) pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos

(características *Gestalt*). Estes aspectos incluem o grau de intensidade do prazer da experiência que os aspectos percebidos causam. Desta forma, evidenciam que os aspectos observáveis devem apresentar efeitos de relevante interesse para os indivíduos para serem notados, registrados e internalizados.

Para Bentley (2005), a *Gestalt* é uma abordagem para compreender como as pessoas se referem a si mesmas, aos outros e ao ambiente onde elas estão inseridas e foca o que está acontecendo no momento e como isso impacta sobre a forma das pessoas responderem. Apesar de ser mais utilizado em psicoterapia, foi desenvolvido para trabalhar com pessoas imersas em estruturas organizacionais e sua utilização para este fim está em crescimento. O indivíduo enfrenta uma sobrecarga informacional do contexto (ou campo) onde está inserido e em virtude disso passa a selecionar eventos, informações e objetos que serão sujeitos à sua atenção e vistos, sendo os demais ignorados. Esta atenção é segmentada em quatro níveis: de ambiente físico, das condições e regras, do estado das pessoas e fenomenológico. Em cada um destes níveis o foco se apresenta em três categorias de percepção: no que é visto ou notado, no que é sentido e no que é pensado sobre o que foi visto e/ou sentido. Esta conceituação compõe a abordagem de sensibilidade de campo de *Gestalt*.

Zwikaël e Bar-Yoseph (2004) detalham o funcionamento da abordagem de ciclo de experiência de *Gestalt* baseados em evidências de psicologia de *Gestalt* que demonstram que as pessoas reagem ao modelo interno de objetos e eventos e não aos mesmos ou às partes destes. A abordagem desenvolve o processo dentro do qual o ser humano, como indivíduo coletivo, se torna consciente do que está ocorrendo no meio onde o mesmo se encontra. Esta abordagem se baseia no princípio de que qualquer tipo de experiência tende a ser útil na medida em que ela é percebida pelos sentidos e internalizada.

Para Waller *et al.* (1995) o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção de executivos e gestores na condução das organizações seletiva, não em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa dos autores demonstrou que a percepção seletiva funcional, que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático, é provavelmente

maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

Bunderson e Sutcliffe (1995), Anderson (2003) e Finucane, Peters e Slavic (2003) constataam que as estruturas de conhecimento orientadas funcionalmente são apreendidas por meio de reforço, porque não são simplesmente absorvidos em decorrência da experiência profissional numa determinada área e sugerem que esta aprendizagem ocorre pela confluência de objetivos funcionalmente orientados e resultados positivos que levam ao desenvolvimento de estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas. Os esforços de mensurar o relacionamento entre as estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas e a percepção seletiva devem levar em consideração a importância situacional do evento tanto para o indivíduo como para o grupo ao qual o indivíduo pertence.

A pesquisa com 407 participantes conduzida por Stumpf e Dunbar (1991) demonstrou o relacionamento entre modelos de decisão e a tipologia comportamental. Os modelos de decisão refletiram a predisposição comportamental baseada em traços cognitivos identificados em modelos mentais predominantes adotados pelos indivíduos por períodos de tempo mais longos de sua vida profissional. Ficou evidenciado durante a pesquisa que as preferências dos tipos de personalidade refletem o modo de pensar do indivíduo o que ocasiona maior ou menor suscetibilidade a determinados eventos, objetos e ambientes socialmente construídos.

Para Ikehara (1999) as concepções de aprendizagem organizacional e teoria de *Gestalt* são convergentes devido ao fato de que a aprendizagem não ocorre no vácuo e sim no ambiente. Ou seja, ocorre por meio do ato de observar, experimentar, conferir e revisar os conceitos (modelo racional) e através da abordagem holística que combina a experiência, percepção, cognição e comportamento. De forma similar, a teoria *Gestalt* e a prática, por meio do ciclo de experiência, atuam com base na experiência humana integrativa, orgânica e holística.

A percepção seletiva de eventos organizacionais obedece a esquemas mentais pré-construídos pelos indivíduos com base em vivência anterior de situações semelhantes que induzem a

interpretação e previsão de resultados e ações. No ambiente organizacional, em especial em unidades organizacionais/ grupos de pessoas, esta interpretação, respaldada em relações de poder, pode assumir a forma de uma crença socialmente compartilhada.

Entende-se que o objetivo da organização deve ser o de construir a realidade social em torno de um objetivo comum, visando a convergência do esforço coletivo de pessoas orientadas por interesses semelhantes, o que propiciará condições propícias para apreensão de dados e informações filtradas com base em percepção seletiva. Destarte será facultada a constituição de uma base sobre a qual se apoiará o conjunto de processos de gestão de conhecimentos e sua vinculação à inovação organizacional. No entanto verifica-se que o referido processo apresenta vinculação à tipologia dos conhecimentos, que será abordado na seção seguinte.

5 Contextualização e Caracterização do Método

A escolha da abordagem metodológica para conduzir a pesquisa foi feita com base nas características dos objetivos que orientaram a concepção do estudo em questão, levando em conta, também, o contexto dentro do qual a pesquisa seria desenvolvida. O alto grau de complexidade, em virtude das relações sociais que permeiam o ambiente organizacional, influenciando a percepção e interpretação simbólica dos eventos e situações que ocorrem simultaneamente com a ação organizacional, justifica a opção pelo estudo de caso múltiplo, entrevistas em profundidade e análise de narrativas. Entende-se que a escolha está alinhada com as vertentes teóricas que versam sobre a pesquisa científica em ciências sociais aplicadas (Chizzotti, 2005; Demo, 2006). Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2015), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos

levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2015), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: i) descrição; ii) classificação (desenvolvimento de tipologia); iii) desenvolvimento teórico; e iv) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com gestores organizacionais, vinculados à área de operações e P&D. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (Moen, 2006).

Segundo Czarniawska (2001) o método de análise de narrativas mostra-se adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo

narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida, e sempre vai lidar, com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

A análise de narrativas fez emergir categorias que nortearam a construção do filtro interpretativo, por meio do qual foram evidenciados os trechos das narrativas dos entrevistados. A primeira categoria de análise consiste na percepção seletiva de eventos organizacionais que obedecem a esquemas mentais pré-construídos pelos indivíduos com base em vivência anterior de situações semelhantes que induzem a interpretação e previsão de resultados e ações. No ambiente organizacional, em especial em unidades organizacionais/ grupos de pessoas, esta interpretação, respaldada em relações de poder, pode assumir a forma de uma crença socialmente compartilhada.

A segunda categoria de análise, que se refere ao processo decisório para a mudança estratégica, apoia-se na pretensa racionalidade do decisor, conforme foi retratado na literatura tradicional como a sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado.

6 A Caracterização dos Casos

A história da empresa ALFA se inicia na década de 1960, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decide produzir bombas hidráulicas, optando por criar uma bomba para poços artesianos de curtiúmes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua

aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original. Na sequência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura, com o objetivo de enfrentar problemas com o transporte do vinho em carros-pipa.

O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás. Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, o empresário foi contatado pela estatal brasileira para e propor nova tecnologia, no que foi muito bem-sucedido, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Beneficiado por políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável pelo crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pelo alto nível de lucratividade gerado pelas operações.

Com estas características, a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa norte-americana, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de 1990 implicando importantes modificações na estrutura de gestão. Desta forma começou uma nova fase na vida da organização.

A empresa BETA foi constituída na década de 1960, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor com exímio domínio em mecânica e eletrônica. Com passagem por uma das principais companhias de aviação do país, onde trabalhou na manutenção das aeronaves, adquiriu a cultura de buscar soluções inovadoras para os problemas mecânicos. Ao detectar, na década de setenta, oportunidades na navegação marítima, fundou a empresa, lançando como primeiro produto o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do

equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento.

Desta forma, a empresa conseguiu projeção nacional, tornando-se referência no seu segmento de atuação, equipando com seus produtos mais de 350 navios. Do galpão de 25 metros quadrados e 4 colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de 1960, a organização passou a ocupar espaço físico total de 8.000 metros quadrados, abrigando mais de 300 colaboradores no início dos anos 1980, quando o destino colocou o empresário frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional. Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou flexibilidade e espírito empreendedor ao investir na linha de produtos para a Petrobrás, de forma que, a partir da década de 1990 foi homologado pela estatal como um de seus principais fornecedores.

A terceira empresa, denominada aqui como GAMA, é uma indústria química com 47 anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metalmecânico. O seu quadro de colaboradores passa de quinhentas pessoas, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou em 2010 a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros. Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, deixando a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos.

As três organizações apresentam convergência no tocante à sua origem industrial e adoção do modelo de inovação de produtos e processos como ponto central do seu posicionamento estratégico. Escolhida para constituir a geração do diferencial competitivo a inovação facultou desenvolver produtos e soluções com valor agregado, descaracterizando a

competição apenas com base no valor, proporcionando retorno econômico mais elevado. A opção se justifica em virtude do ingresso de concorrentes no mercado, a partir do início dos anos noventa, com a consolidação do fenômeno de globalização, que impactou, de forma relevante, as operações locais (Ortiz, 2003).

As organizações convergem, também, em relação à forma de conduzir o processo de inovar, em cada uma das organizações. Detentoras de sólidas infraestruturas internas para a realização das atividades de pesquisa e desenvolvimento, além de disponibilidade de recursos, competências e conhecimentos, a serem aplicados no referido processo, os gestores das três empresas optaram por externalizar, em níveis de abrangência diferentes, as atividades de P&D. Por meio de interação com fornecedores, instituições de ensino, pesquisa, ciência e tecnologia, e empresas de consultoria as três organizações desenvolveram novos produtos e processos operacionais, com vistas a assegurar sua competitividade.

No entanto a convergência cessa no momento em que se analisa o processo de coleta de dados e informações, que subsidiaram a tomada de decisão durante a concepção estratégica. Apesar da aparente objetividade há evidências de subjetividade presente ao longo de todas as etapas que compreendem o referido processo, decorrente do simbolismo que caracteriza o universo organizacional, sujeito à percepção e interpretação, de natureza individual e coletiva, peculiar e idiossincrática.

Na seção a seguir serão analisados estes aspectos que integram a dimensão subjetiva da estrutura organizacional, com base no entendimento de que esta influencia sobremaneira a definição de diferenciais competitivos subjacentes à concepção de estratégias organizacionais.

7 Análise dos resultados

As três organizações em análise, ALFA, BETA e GAMA, passaram por processos de reestruturação e mudança, exigindo reorientação estratégica, de acordo com a percepção e interpretação de novos cenários externos e seus reflexos sobre os processos intraorganizacionais (Kay, 1996). Durante este processo, os gestores organizacionais procederam à verificação minuciosa e detalhada dos fatores internos da

organização, conforme preconizado por Andrews (1980), com base no entendimento de que a concepção estratégica deveria privilegiar e priorizar as competências internas, respaldadas em recursos e conhecimentos já disponíveis.

Esta abordagem está aderente com os argumentos apresentados por Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993), que descrevem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, destacando a aprendizagem, as rotinas dinâmicas e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações. Esta visão deveria, a priori, embasar a reorientação estratégica com foco em inovação de produtos e processos, como fonte para a concepção do diferencial competitivo central, ou seja, os recursos, as competências centrais e conhecimentos consolidados, decorrentes das experiências anteriores da organização, subsidiariam a construção da nova estratégia da empresa.

No entanto, as narrativas revelaram que o grupo de gestores organizacionais, das áreas de operações e P&D, encarregados de levantar dados e informações com o propósito de subsidiar o processo de análise e redefinição do posicionamento estratégico, interpretaram eventos e situações organizacionais com base no filtro perceptivo individual. Este filtro, aparentemente adotado de forma inconsciente, encontra respaldo em experiências passadas, pessoais e profissionais, inclusive de outras organizações, constituindo critérios para selecionar as informações solicitadas pela direção. Este fenômeno é explicitado na literatura que versa sobre o tema, por autores como Stumpf e Dunbar (1991). O gestor da empresa ALFA, cuja trajetória profissional foi marcada pela passagem por uma empresa multinacional de grande porte na qual as atividades de P&D eram realizadas em parceria com institutos de pesquisa e universidades, destacou:

“...essa forma de trabalho sempre funciona, só tem vantagens, para os dois lados, a empresa se beneficia com o conhecimento que sempre está atualizado nas universidades, porque os professores publicam, participam de congressos, aqui e fora, sabem do que está acontecendo ... e a firma pega esse conhecimento a um custo baixo, muitos empregados estudam lá, estão em grupos de pesquisa, iniciação científica, mestrado,”.

Na empresa ALFA, maior parte dos gestores foi contratada no mercado, após a transferência do controle da empresa para a corporação norte-

americana. Desta forma, os valores individuais, formados a partir de experiência pessoal, em outras organizações, pareciam prevalecer no processo de levantamento e tratamento de dados e informações, à luz dos critérios pré-concebidos quanto ao grau de relevância para a tomada de decisão e revisão da estratégia organizacional. As experiências mais recentes da empresa, de interação com agentes externos, como fornecedores e institutos de pesquisa, foram analisadas de forma mais crítica pelos profissionais que relataram vivências desfavoráveis do modelo, diferentemente de colegas que destacavam as vantagens do modo colaborativo, destacando experiências de cunho positivo. O gestor da empresa ALFA comentou a postura reativa de alguns colaboradores da área de P&D:

“... Eu sei que a empresa (ALFA) teve experiências negativas.... foi antes da minha entrada aqui. Contrataram uma empresa de consultoria para desenvolver uma parte do software e depois foram chantageados por essa empresa, para mudar o contrato, rescindiram o contrato, não receberam as fontes e acabaram discutindo na justiça. Ainda está lá ... já faz anos ... por causa disso perderam contrato com a empresa X. Perderam dinheiro ..., mas acho que o contrato não foi bem feito... acho que é difícil acontecer de novo.”

Este posicionamento individual em relação a determinadas situações, que acabaram por modelar a percepção pessoal, encontra respaldo em pesquisas de Waller *et al.* (1995) que confirmam esse fenômeno e apontam para a sua relevância no processo de tomada de decisão.

O quadro de profissionais da BETA acompanhou, na sua maioria, a trajetória de altos e baixos da empresa, de dificuldades que enfrentaram para reposicionar a empresa no mercado e relataram experiências positivas das relações interorganizacionais, notadamente com o foco na externalização de atividades de pesquisa e desenvolvimento, quando o *lead time* foi reduzido e, graças ao modelo colaborativo, os produtos foram desenvolvidos dentro do prazo contratual firmado com a Petrobrás. O gestor entrevistado destacou que:

“.... o [fulano] nos salvou naquela vez. A [Petrobrás] estava só na pressão ... muito problema, o [equipamento] não funcionava... o acionamento remoto falhava toda hora, rompendo o fluxo bombeado, a tubulação trincava, óleo acabava vazando no mar ... ele veio, analisou e em uma semana resolveu. Não tinha aqui dentro quem resolvesse ... cara era professor do [um dos funcionários do P&D]. Enfim, quem sabe, vem e resolve rapidinho. Não dá

para ficar pensando nesse negócio de que o cara vai te sacanear, vai querer teu contrato ... não é bem assim ...”.

No entanto, o teor positivo da experiência pode ter contribuído para mitigar a importância de eventos negativos de subcontratação, como de uma empresa de desenvolvimento de aplicativo em linguagem de máquina que, por seu erro, implicou multa contratual à BETA junto à estatal de petróleo. As narrativas confirmam a vertente teórica que emergiu da pesquisa conduzida por Bunderson e Sutcliffe (1995) para quem a percepção seletiva é orientada para resultados positivos.

Já na GAMA foi possível constatar a influência da recente sucessão e do processo de consolidação do novo modelo de gestão, com foco na inovação, por parte do novo presidente da empresa. O grupo de gestores remanescentes da época anterior à posse do novo presidente defende o modelo de internalização das atividades de P&D, buscando dados e informações de todas as fontes, inclusive externas à empresa, para reforçar sua percepção sobre os riscos de externalizar o processo de pesquisa. No entanto, o grupo de profissionais que ingressou na empresa recentemente alinha-se com a visão mais sistêmica e interacionista, embasando sua posição em experiências pessoais de outras empresas. O gestor entrevistado comentou o conflito de percepções sobre o modelo ideal de P&D para a empresa:

“... tudo depende ... mas eu acho que passou o momento de tu fazer tudo dentro de casa, o custo é muito alto. Tu não tem certeza se vai emplacar.... tu até pode falar com [clientes] ... eles dizem que sim, vai vender, tu investe, testa, o [produto] funciona, tu escala, leva para o mercado e não vende. Olha o prejuízo ... não pode ser mais assim, tu tem que dividir, tudo bem pode ter o risco, vai ter o risco, não vai conseguir proteger todo conhecimento, alguma coisa pode vazar, o concorrente lança logo depois, mas eu acho que o risco compensa fazer parceria é o novo jeito de fazer as coisas, dá para confiar ... cada um ganha um pouco, reduz o risco do prejuízo. Eu acho. ...”

Este comportamento é considerado natural, sendo caracterizado, segundo autores que estudam o tema, como percepção seletiva (Bentley, 2005; Zwikaël & Bar-Yoseph, 2004).

Segundo as narrativas dos profissionais entrevistados das três organizações, o diagnóstico que foi elaborado com base em informações fornecidas pelo corpo gerencial no tocante à reorientação estratégica com foco em inovação de produtos e processos, não reflete a realidade isenta

e neutra, carregando traços de personalidade daqueles profissionais que tiveram contribuição mais relevante na sua construção. Destarte constata-se, segundo as narrativas analisadas, que a decisão não foi unânime nessas organizações, reforçando o caráter idiossincrático, já tipificado, da percepção e interpretação de situações sociais que influenciam a tomada de decisão organizacional (Whittington, 2002).

A análise das narrativas também confirma as vertentes teóricas mais atuais sobre a influência de variáveis de caráter subjetivo, perceptivo e interpretativo, no processo decisório nas organizações (Hitt & Tyler, 1991; Papadakis *et al.*, 1998). As relações de poder, que permeiam as estruturas organizacionais, também ficaram evidenciadas nas narrativas, quando os gestores destacam que, apesar de ocuparem mesmo nível hierárquico, o poder de influência difere conforme o tempo de colaboração na organização, titulação, área organizacional onde o profissional está alocado, além dos laços informais de alianças internas e proximidade com a diretoria.

Por esse motivo, estes aspectos, na percepção de vários gestores entrevistados, também contribuíram para que prevalecesse a opinião de alguns gestores em detrimento de outros, consolidando o viés perceptivo e interpretativo individual destes formadores de opinião, corroborando argumento de Eisenhardt e Zbaracki (1992). A experiência positiva destes líderes informais, dos processos de externalização das atividades em P&D, tanto na organização atual como de outras empresas, onde o profissional colaborou anteriormente, influencia o desenho da nova estratégia organizacional e consequentemente, as estruturas internas e as relações com os *stakeholders*.

Ao abrir a organização para os pesquisadores de instituições de ensino, pesquisa, ciência e tecnologia, consultores e fornecedores, a empresa, na percepção de vários gestores entrevistados, das três organizações, assume o risco de vazamento de informações, centrais para a sua operação e competição no mercado. No entanto, para os diretores das três organizações analisadas, o referido risco pode ser controlado mediante contratos, além do acompanhamento próximo das atividades de P&D. A decisão pode ser interpretada à luz da vertente teórica de Dean e Sharfman (1996) que argumenta que as restrições ambientais desempenham uma função relevante na definição

de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha.

Verifica-se, ainda, que as percepções e interpretações acerca do novo desenho de atuação estratégica da organização foram influenciadas, também, por parâmetros culturais que caracterizam cada uma das organizações (Dean & Sharfman, 1996). Trata-se de pontos de vista moldados por pressupostos e preconceitos acerca da realidade percebida da organização, tanto internamente como externamente, que constituem o filtro interpretativo, por meio do qual a ação individual é mediada, contribuindo efetivamente também para o viés de ação coletiva (Waller *et al.*, 1995).

As evidências coletadas por meio de narrativas destacam esta influência de traços culturais organizacionais, quando vários gestores relatam que ao receber as solicitações para levantar os dados e informações, já “sentiam” a preferência ou predileção da direção por alternativas específicas. O gestor da empresa GAMA comentou a referida situação:

“... no fim tu tem que ver quem é que manda agora. O velho [fundador] ainda dá pitaco, mas não manda mais ... ele até influencia o [filho – que assumiu a direção da empresa], mas [o filho] tem suas ideias de como deve ser agora ...ele assiste muita palestra sobre inovação, trouxe muita gente aqui para falar sobre inovação ... vai nas visitas técnicas organizadas pela [Associação Industrial e Comercial]... é isso que ele quer e ele vai fazer... é ele que vai mandar agora ...”.

Mesmo enfatizando o profissionalismo e isenção na condução da tarefa, a literatura revisada sugere que mesmo inconscientemente o indivíduo pode filtrar dados, com base na interpretação do contexto ou da situação. Esta constatação, a partir das evidências coletadas por meio de narrativas, reflete a percepção de Regnér (2001) para quem esta perspectiva enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico.

Da mesma forma, a percepção dos diretores de que o contrato seria um mecanismo de governança efetivo para as relações interorganizacionais em curso, ignorando o fato de que o processo de inovação possui resultados ambíguos de difícil mensuração, pode estar associado à cultura industrial, mais cartesiana, dessas empresas (Mayer & Argyres, 2004; Woolthuis, Hillebrand, & Nooteboom, 2005).

Mecanismos complementares de governança, como a confiança interorganizacional, mais comuns em organizações de serviços, não foram citados (Lui & Ngo, 2004).

Destarte pode ser afirmar que a concepção estratégica nas três organizações ocorreu segundo o modo adaptativo de Mintzberg (1973), com adaptações em pequenos passos, incrementalmente, em um ambiente complicado, em virtude da rede intrincada de relações sociais e de poder, atrelada ao processo de análise de dados e informações subjacentes. Também é importante considerar a abordagem de Porter (1989) que destaca a relevância de fatores externos à organização, como ponto de partida para a avaliação reflexiva do posicionamento estratégico, ou seja, no caso das três organizações analisadas, a abertura do mercado nacional para competidores estrangeiros.

A análise detida das narrativas dos gestores faculta o entendimento de que a visão sistêmica (Kaplan & Norton, 2004; Whittington, 2002) contribuiu para a opção pela inovação realizada com base na interação com os agentes externos, como instituições de ensino e pesquisa, empresas de consultoria e fornecedores. Apesar da contestação de gestores mais resistentes à referida interação, com base na percepção de risco envolvido no processo de externalização das atividades em P&D, a visão do mercado em mudança e dos novos parâmetros de atuação, onde a parceria se faz mister, prevaleceu.

A nova orientação de estratégia organizacional, nos três casos pesquisados, resultou em redimensionamento da equipe interna de P&D e na reavaliação do quadro de fornecedores, onde foram mantidos, prioritariamente, aqueles, que se mostraram favoráveis a estabelecer um novo tipo de relação com a empresa, de maior envolvimento e comprometimento com os resultados do seu cliente. Além disso, os gestores apontam para a adoção de valores culturais norteadores de políticas internas, as quais podem trazer importantes impactos sobre a forma de pensar e decidir inclusive em níveis táticos e operacionais da organização.

8 Considerações Finais

A complexidade que caracteriza o mercado e as relações intraorganizacionais reflete-se no

processo de concepção estratégica. A visão mecanicista e as variáveis eminentemente objetivas são consideradas, cada vez mais, como insuficientes para subsidiar a tomada de decisão. A dimensão subjetiva, as relações sociais e simbólicas, subjacentes à cultura organizacional, além da percepção e interpretação individual e coletiva de situações, dados e fatos, são consideradas cada vez mais relevantes, em termos de contribuição para a definição de diferenciais competitivos e delineamento de estratégia organizacional.

Apesar da importância da análise de dados e informações de caráter objetivo, pesquisas e estudos mais recentes evidenciam que as variáveis de cunho subjetivo exercem influência ao longo de todo o processo de tomada de decisão e concepção estratégica, desde a coleta de dados, até seu desenho final. Destacam-se as variáveis de natureza comportamental, social e política, que permeiam o universo organizacional e refletem-se na caracterização das relações internas, de comunicação e de poder, estrutura hierárquica e a interação com *stakeholders*.

Desta forma, o conjunto de recursos, competências e conhecimentos organizacionais podem ser interpretados sob prisma perceptivo moldado sob a influência de experiências e vivências pessoais, impelindo os profissionais a assumir posições diversas, frente ao mesmo conjunto de dados, enfatizando mais determinados aspectos e até menosprezando outros. Trata-se do fenômeno de percepção seletiva, que pode alterar a percepção da realidade e contribuir para a mudança do processo de concepção estratégica da organização.

As três organizações analisadas modificaram seu posicionamento estratégico em decorrência do acirramento da competição no mercado em que atuam e elegeram a inovação, de produtos e processos, como novo foco para a constituição do diferencial competitivo. A externalização, em níveis diferentes de intensidade, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, foi a estratégia adotada pelas três empresas.

As doze entrevistas em profundidade, realizadas nas três organizações, revelaram, por meio da análise de narrativas, que ao longo de todo o processo de concepção do novo posicionamento estratégico organizacional, a dimensão subjetiva, com base em viés perceptivo e interpretativo de fenômenos sociais diversos, se fez presente,

influenciando o resultado final. Experiências e vivências de cada um dos profissionais envolvidos suscitaram contribuições embasadas em percepção seletiva de fatos, dados e informações, moldando a interpretação, tanto individual como coletiva, da realidade e dos riscos associados a determinadas decisões, como, por exemplo, a de externalizar as atividades de P&D.

Os autores entendem que os resultados da pesquisa podem propiciar a reflexão de acadêmicos e gestores sobre o processo de concepção estratégica e possível viés perceptivo seletivo individual, que pode se manifestar ao longo do mesmo. Sugere-se o aprofundamento do tema, com novas abordagens metodológicas.

9 References

- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129(1), 139.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D Irwin.
- Ariely, D., & Carmon, Z. (2000). Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(2), 191-201.
- Bentley, T. J. (2005). Gestalt: A philosophy for change. *Training Journal*, Sept, 58-58.
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D., & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208. doi: 10.2307/3151365
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. C., & Passeron, J. C. (2004). *Ofício de sociólogo: Metodologia da pesquisa na sociologia*. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (1995, 1995/08/). *Work History and selective perception: Fine-tuning what we know*.
- Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. C. Nutt & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105-137): Wiley- Blackwell.
- Chizzotti, A. (2005). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (7ª ed. ed.). São Paulo: Cortez.
- Connolly, T., & Butler, D. (2006). Regret in economic and psychological theories of choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 139-154. doi: 10.1002/bdm.510
- Czarniawska, B. (2001). Anthropology and Organizational Learning. In M. B. Dierkes, A. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), (pp. 118-136). New York: Oxford Press.
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396. doi: 10.2307/256784
- Demo, P. (2006). *Pesquisa e Informação Qualitativa*. São Paulo: Editora Papirus.
- Dhami, M. K. (2003). Psychological Models of Professional Decision Making. *Psychological Science*, 14(2), 175-180. doi: 10.1111/1467-9280.01438
- Dijksterhuis, A. (2004). Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586-598. doi: 10.1037/0022-3514.87.5.586
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. doi: 10.1002/smj.4250130904
- Fellows, L. K. (2004). The Cognitive Neuroscience of Human Decision Making: A Review and Conceptual Framework. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(3), 159-172. doi: 10.1177/1534582304273251
- Finucane, M. L., Peters, E., & Slavic, P. (2003). Judgment and Decision Making: The Dance of Affect and Reason. In S. L. Scheider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research* (pp. 327-364). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freitas, C. C. G., Hocayen-da-Silva, A. J., & Segatto, A. P. (2013). Strategic Formulation Factors Before Isomorphism: Analysis of Local Production Arrangement of Knitwear of Imbituva. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 12(1).
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351. doi: 10.1002/smj.4250120502
- Ikehara, H. T. (1999). Implications of gestalt theory and practice for the learning organisation. *The Learning Organization*, 6(2), 63-69. doi: 10.1108/09696479910262587
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kay, J. (1996). Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias agregam valor (pp. 365-393). Rio de Janeiro: Campus.
- Luce, M. F. (2005). Decision making as coping. *Health Psychology*, 24(4, Suppl), S23-S28. doi: 10.1037/0278-6133.24.4.S23
- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2004). The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485. doi: 10.1016/j.jm.2004.02.002
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410. doi: 10.1287/orsc.1040.0074
- Milburn, T. W., & Billings, R. S. (1976). Decision-making perspectives from psychology: Dealing with risk and uncertainty. *American Behavioral Scientist*, 20(1), 111-126. doi: 10.1177/000276427602000107

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Moen, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(December), 56-69.
- O'Dell, W. F. (1992). Effective Business Decision Making. *Small Business Reports*, 17(3), 68-68.
- Ortiz, R. (2003). *Mundialização e cultura*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Over, D. (2004). Rationality and the normative/descriptive distinction. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 3-18).
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3).
- Peters, E., Västfjäll, D., Gärling, T., & Slovic, P. (2006). Affect and decision making: a "hot" topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 79-85. doi: 10.1002/bdm.528
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Regnér, P. (2001). Complexity and multiple rationalities in Strategy Process. In H. W. Volberda & T. Elfring (Eds.), (pp. 43-56). London: Sage Publications.
- Ross Jr, W. T., Moore, M. C., & Staelin, R. (2000). Recurrent Marketing Decisions: Decision Complexity, Decision Focus, and Firm Performance. *Marketing Letters*, 11(4), 283-297. doi: 10.2307/40216572
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. New York, NY, US: HarperCollins Publishers.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 59(4), S209-S224.
- Stumpf, S. A., & Dunbar, R. L. M. (1991). The Effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*, 22(5), 1047-1072. doi: 10.1111/j.1540-5915.1991.tb01906.x
- Svenson, O. (2003). Values, affect and processes in human decision making: A differentiation and consolidation theory perspective. In S. L. Scheider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research* (pp. 287-326). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tetlock, P. E. (2002). Social functionalist frameworks for judgment and choice: Intuitive politicians, theologians, and prosecutors. *Psychological Review*, 109(3), 451-471. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.451
- Thomas, H. (1984). Strategic decision analysis: Applied decision analysis and its role in the strategic management process. *Strategic Management Journal*, 5(2), 139-156. doi: 10.1002/smj.4250050205
- Trull, S. G. (1966). Some Factors Involved in Determining Total Decision Success. *Management Science*, 12(6), B-270-B-280. doi: doi:10.1287/mnsc.12.6.B270
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. London: Macmillan Publishing Co.
- Waller, M. J., Huber, G. P., & Glick, W. H. (1995). Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 943-974.
- Weber, E. U. (2004). The role of risk perception in risk management decisions: Who's afraid of a poor old-age. In O. Mitchell & S. Utkus (Eds.), *Pension design and structure: New lessons from behavioral finance: Part I. Research on decision-making under uncertainty* (pp. 53-66). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- Whittington, R. (2002). O que é Estratégia (pp. 11-48). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies* (01708406), 26(6), 813-840. doi: 10.1177/0170840605054594
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zwikaël, O., & Bar-Yoseph, B. A. (2004). Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience. *Team Performance Management*, 10(7/8), 137-144.

Administração Tributária Estadual: Um modelo para combater focos de sonegação do ICMS

José Maria Dias Filho¹, Luis Paulo Guimarães dos Santos²

¹ Universidade Federal da Bahia - zemariadias@uol.com.br

² Universidade Federal da Bahia

PALAVRAS-CHAVE

Tax evasion. ICMS.
Fiscal Responsibility.
Logistic Regression.

Received 14.07.2019
Reviewed 30.10.2020
Accepted 26.01.2021

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é apresentar um modelo estatístico que possa ser utilizado pela Administração Tributária dos Estados para identificar contribuintes com maior risco de incorrer em práticas de sonegação do ICMS. Trata-se de uma ferramenta de gestão concebida para ajudar o estado a atuar com mais eficiência no processo de captação das receitas tributárias. Soma-se aos esforços que têm sido empreendidos para reduzir o déficit público e, assim, ajudar o país a retomar o caminho do crescimento. Busca-se amenizar os efeitos de um problema sistêmico, pois, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, cerca de 18% das empresas de grande porte incorrem em práticas de sonegação. Entre as médias e pequenas, este percentual se eleva para 33% e 49%, respectivamente. Para a construção do modelo, tomou-se uma amostra de 282 empresas contribuintes do ICMS situadas em oito unidades da Federação. Os contribuintes foram classificados em dois grupos: autuados e não-autuados. Para explicar o fato de terem incorrido em práticas de sonegação, utilizou-se o modelo logístico, tomando-se como variáveis independentes os seguintes atributos associados a cada empresa: uso de benefícios fiscais, pontualidade no cumprimento das obrigações tributárias, tempo de atividade, relação entre compras e vendas e por último lucratividade. Com exceção do tempo de atividade, todas as variáveis se revelaram úteis como preditores do comportamento do contribuinte. O fator de maior peso explanatório foram os incentivos fiscais. Isto se explica pelo fato de o contribuinte ficar exposto ao risco de perder benefícios fiscais por reincidência em práticas de sonegação.

KEYWORDS

Tax evasion. ICMS.
Fiscal Responsibility.
Logistic Regression.

ABSTRACT

The main objective of this work is to present a statistical model that can be used by the tax administration of the Brazilian states to identify and combat ICMS evasion focus. A management tool is proposed to help rationalize the process of tax revenue recovery within states. It also seeks to alleviate the effects of a systemic problem, since, according to the Brazilian Institute of Tax Planning, about 18% of large companies incur in evasion practices. Between averages and small, this percentage rises to 33% and 49%, respectively. The ICMS, the main tax of the Brazilian tax system, has been the most neglected. For the construction of the model, a sample of 282 companies located in eight units of the Federation was taken. As they were assessed for ICMS evasion practices, they were classified into two groups: assessed and non-assessed. To explain the fact that they had incurred evasion practices, the logistic model was used, taking as independent variables the following attributes associated with each company: use of tax benefits, punctuality in the fulfillment of tax obligations, time of activity, relation between purchases and sales and ultimately profitability. Except for company uptime, all variables proved useful as predictors of taxpayer behavior. The attribute of greater explanatory weight was the enjoyment of fiscal incentives.

1 Introdução

Entre as diversas práticas que se enquadram na categoria de crime contra a ordem tributária, a sonegação fiscal tem sido considerada como a mais resistente e a que maior dano traz ao conjunto da sociedade. Há muito tempo, esse problema se constitui num grande desafio para governos e até mesmo para organismos multilaterais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. E não é apenas pelos entraves que ele gera para o desenvolvimento econômico, mas também, ou principalmente, pelos prejuízos imediatos que causa às camadas mais carentes da população. Afinal, a evasão de receitas acaba atuando como mecanismo de exclusão social na medida em que desvia recursos públicos para reforçar patrimônios particulares e fragiliza a saúde financeira do estado (BUEHN; SCHNEIDER, 2016). Tanto mais quanto maior for a dificuldade que ela acarrete para recuperar e manter o equilíbrio fiscal, condição básica para o país superar graves problemas que afetam o bem-estar social, como inflação, taxas de juros elevadas, desemprego e insuficiência de serviços públicos essenciais como saúde, segurança e educação.

Os números da sonegação tributária são absolutamente alarmantes e nos colocam em posição muito desconfortável no ranking mundial. Estudos realizados pelo grupo internacional intitulado *Tax Justice Network*, a partir de dados fornecidos pelo Banco Mundial, indicam que, em matéria de sonegação, o Brasil só perde para a Rússia. Ficamos quase empatados com a Itália, que ocupa o terceiro lugar, mas atrás de países menos desenvolvidos como México e Argentina, por exemplo. Nestes últimos, a evasão de receitas tributárias gira em torno de 2,4% e 6,5% do Produto Interno Bruto (PIB). No Brasil, o volume de recursos sonegados corresponde a 13,4% do PIB, segundo estimativas da mesma fonte. Estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) indicam que, em 2017, o volume de recursos sonegados por empresas alcançou o escandaloso patamar de R\$ 390 bilhões. Ainda segundo o IBPT, há indícios de que 49% das unidades empresariais de pequeno porte estão envolvidas com práticas de sonegação, 33% das empresas de médio porte e 18% das grandes. Entre os tributos mais sonegados, o ICMS ocupa o primeiro lugar,

seguido do Imposto de Renda e da Contribuição sobre o Lucro Líquido (CSLL). Para se ter uma ideia mais clara acerca do que significam tais cifras, basta lembrar que atualmente o país busca uma economia de um trilhão de reais, ao longo dos próximos dez anos, com a tão propalada Reforma Previdenciária.

Em geral, considera-se que esse quadro tende a se agravar com o fortalecimento da globalização de mercados e com o advento de novas tecnologias da informação. Essa previsão parte do seguinte princípio: se a Administração Tributária já sofre grandes limitações para prevenir riscos de evasão num ambiente em que ainda se pode localizar fisicamente a maior parte das atividades econômicas, mais elevada será a sua dificuldade num cenário em que os fluxos financeiros e comerciais ganham enorme mobilidade. A expansão do volume de operações que se desenvolvem eletronicamente diminui o significado dos limites geográficos e, ao mesmo tempo, dificulta a identificação daquelas que estão no campo da incidência. Adicionalmente, considera-se que esse fato amplia o espaço para a competição tributária internacional, podendo estimular novas formas de planejamento fiscal e até mesmo aumentar as chances de evasão (AFONSO, 2000).

Por isso, não é de se estranhar que o fortalecimento dos mecanismos de gestão tributária esteja se transformando numa preocupação cada vez mais presente na agenda de países que se encontram em via de desenvolvimento. No que se refere ao problema da sonegação, em particular, estudos realizados pela equipe de assuntos fiscais do Fundo Monetário Internacional Silvani e Baer (1997, p. 11-12) revelam que uma de suas principais causas é exatamente a fragilidade dos instrumentos de fiscalização. Esse trabalho também reconhece a influência de outros fatores, tais como a percepção de que o sistema tributário é injusto, o elevado grau de complexidade da legislação fiscal e a insuficiência de programas de educação tributária. Porém, não resta dúvida de que a debilidade dos mecanismos de fiscalização realmente é o que parece assumir maior significado no conjunto. Isso porque, como bem nos lembra Batista Jr. (2002, p. 234), se os contribuintes percebem que a administração tributária não dispõe de meios adequados para fiscalizar e garantir o cumprimento da legislação,

a evasão tende a se alastrar de forma inevitável.

Se a natureza deste mal e seus efeitos já são bem conhecidos, o mesmo não pode ser dito em relação aos meios que devem ser adotados para combatê-lo de forma eficaz. Na verdade, a sonegação fiscal se manifesta como um câncer, que até pode ser diagnosticado com relativa segurança, mas nem sempre combatido com êxito. As práticas delituosas vão se multiplicando, contaminando o tecido social e ganhando mais sofisticação no atual ambiente de negócios. Entre as mais conhecidas e que foram definidas pela Lei nº 8.137/90 como crimes contra a ordem tributária, temos: a) omitir informação, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias; b) fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal; c) falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável; d) elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato; e) negar ou deixar de fornecer, quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente, relativa à venda de mercadoria ou prestação de serviço, efetivamente realizada, ou fornecê-la em desacordo com a legislação. Como se pode observar, os tentáculos da sonegação são bem diversificados e têm potencial para se espalhar entre as organizações como um verdadeiro câncer, prejudicando severamente a ordem econômica e tributária. Até porque ela distorce os preços relativos, altera as forças da concorrência e estimula a expansão da economia informal, reduzindo o volume de recursos que deveriam ser canalizados regularmente para o erário público.

Quanto mais se percebe que as instituições fazendárias são carentes em instrumentos preventivos ou que lhes permitam pelo menos identificar focos de sonegação com rapidez, maior tende a ser o volume de perdas. Esse problema gera uma espécie de círculo vicioso. Se por um lado, o contribuinte tenta dissimular a gravidade do ilícito fiscal alegando que a carga tributária é muito pesada para ser suportada integralmente, por outro, tem-se na evasão um dos motivos pelos quais ela realmente se torna exagerada para alguns estratos da sociedade. Souza (1995, p. 24) faz referência a

estudos segundo os quais 74% dos contribuintes do ICMS acreditam que o peso da carga tributária estimula comportamentos lesivos ao erário. Quem acaba assumindo as consequências desse jogo geralmente é o indivíduo que não tem como escapar à ação do fisco ou que, por razões de ordem moral, faz questão de dar a César o que é de César, como recomenda o texto bíblico. Um assalariado que normalmente recebe sua remuneração deduzida de impostos retidos na fonte conhece de perto essa dura realidade.

Diante disso, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar um modelo logístico que possa ser utilizado pela Administração Tributária para identificar, com maior probabilidade de êxito, focos de sonegação tributária. Com essa ferramenta, busca-se reduzir o grau de subjetividade na seleção de contribuintes que devem ser monitorados pelo fisco e ampliar as chances de êxito nas estratégias adotadas para combater a sonegação fiscal. Além disso, pretende-se oferecer subsídios para que a Administração Tributária dos diversos entes federados consiga identificar focos de sonegação com maior probabilidade de êxito, e, assim, canalizar recursos para combater e inibir comportamentos lesivos aos interesses do erário de forma mais racional. Desse modo, pretende-se contribuir para evitar ações fiscais improdutivas ou de pequeno retorno para a sociedade, sobretudo aquelas que acabam se transformando em volumosos recursos administrativos ou judiciais.

Naturalmente, não se pretende indicar caminhos para corrigir todas as lacunas associadas ao funcionamento do sistema tributário nacional, ainda que isso fosse possível no escopo deste trabalho. Pelo contrário, considerando as peculiaridades socioeconômicas e culturais de cada ente da Federação, optamos pela apresentação de uma ferramenta de gestão que tem potencial para promover o aprimoramento da Administração Tributária em vários contextos. O modelo estatístico ora proposto indica um caminho que pode ser utilizado para estimar a probabilidade de determinado contribuinte incorrer em práticas de sonegação fiscal. O que se pretende, portanto, é apresentar um recurso que ajude a Administração Tributária a identificar contribuintes que devem ser priorizados como alvo em suas decisões de fiscalização. Indiretamente, busca-se contribuir

para disseminar a cultura da eficiência no sistema tributário e ajudar a libertá-lo de muitas imperfeições, tais como evasão, alto índice de regressividade, má distribuição da carga tributária e interferência excessiva no funcionamento do sistema econômico. Pretende-se apontar um caminho para promover a maior aproximação possível entre cargas tributárias efetiva e potencial, com critérios de justiça e respeito à cidadania. Parte-se do princípio de que por melhor que seja o arcabouço legal do sistema tributário, a sua eficácia dependerá sempre de mecanismos de gestão que se utilizem para converter em resultados práticos o seu conteúdo normativo.

A opção por essa ferramenta de análise deve-se ao fato de ela já ter sido testada com sucesso em diversos estudos que também tinham por objetivo explicar por que determinado indivíduo pertencia a um entre dois grupos. Além disso, está a vantagem de nos fornecer resultados que podem ser interpretados em termos de probabilidade e, ainda, de permitir que se opere simultaneamente com variáveis categóricas e não categóricas (HAIR *et al.*, 1998). O pequeno número de suposições iniciais requeridas pela Regressão Logística também é outro fator que justifica a opção por esta ferramenta. A interpretação dos resultados será efetuada à luz dos princípios de finanças públicas e das disposições contidas na Lei nº 8.137/90, conhecida popularmente como lei contra a ordem tributária e econômica. Serão consideradas também diretrizes formuladas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no tocante à modernização dos sistemas tributários de países em via de desenvolvimento.

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, cada ente da Federação tem sido mais pressionado a extrair de suas bases tributárias os recursos de que necessita para custear a oferta de bens e serviços públicos. Parte-se do princípio de que o combate sistemático ao desequilíbrio fiscal exige que se busque, no mínimo, um nivelamento entre despesas e receitas próprias. Porém, como o país já ostenta uma das maiores cargas tributárias do mundo, aproximando-se atualmente de quase 37% do PIB, considera-se que esse problema já não pode ser equacionado com o simples aumento da arrecadação. Ou seja, entende-se que não se trata de cobrar mais impostos para garantir o

equilíbrio fiscal a qualquer custo. De igual forma, como a trajetória das demandas sociais é de natureza ascendente, não se pode afirmar que a solução desse problema dependerá sempre da redução de gastos.

Como se pode deduzir, essa situação exige que a administração tributária identifique os pontos críticos que limitam o pleno exercício de suas atribuições e adote providências para minimizar a distância entre o volume arrecadado e o permitido pela legislação. Afinal, arrecadando-se com mais eficiência é provável que futuramente se possa ampliar o leque de contribuintes e, assim, cobrar menos de cada um e mais do conjunto. Naturalmente, mais do que promover reformas na base legal do sistema tributário, isso implica prevenir riscos, combater focos de sonegação, melhorar a qualificação de funcionários, investir em tecnologias, eliminar desperdícios nas atividades tributárias e, finalmente, estimular o cumprimento voluntário das obrigações fiscais.

Considerando também que no contexto da Lei de Responsabilidade Fiscal o desempenho da arrecadação passa a exercer maior influência sobre a governabilidade de cada ente da Federação, o trabalho vem indicar caminhos que podem ser utilizados para viabilizar aumentos de arrecadação de forma racional, isto é, sem artifícios que onerem ainda mais o contribuinte e o sistema econômico. O recurso ora proposto é um modelo estatístico que poderá ser utilizado pela Administração Tributária de qualquer ente federado para estimar riscos de sonegação e, conseqüentemente, identificar contribuintes que devem ser monitorados com mais atenção ou submetidos, com maior probabilidade de êxito, a processos de fiscalização.

Como se pode observar, o trabalho lida com um dos problemas mais críticos na era da responsabilidade fiscal, que é levar o estado a atuar com mais eficiência no processo de captação das receitas próprias para que se torne menos dependente de endividamentos. Afinal, a redução do déficit público é um imperativo para que o país retome o caminho do crescimento e da justiça social, libertando-se de muitos entraves como juros elevados, retração econômica, falta de investimentos em saúde, educação e saneamento (CÉLIMÈNE *et al.*, 2016). Parte-se do pressuposto de que a eficiência

do sistema tributário não depende apenas de seus fundamentos legais, mas principalmente de mecanismos de gestão que garantam a sua efetividade. O trabalho indica caminhos dessa natureza para que a tributação se realize de forma justa, com respeito à cidadania e ao menor custo possível para a sociedade, sobretudo nesse contexto de pandemia.

Adicionalmente, há de se considerar que a própria Constituição Federal impõe à administração pública o dever de observar o princípio da eficiência em suas decisões. Aplicado à Administração Tributária, este princípio recomenda que se mobilizem todos os instrumentos possíveis para evitar o consumo de recursos na recuperação de receitas que já deveriam estar incorporadas ao fluxo de arrecadação. De igual forma, vem realçar a necessidade de suprimir atividades improdutivas, inadequadas, supérfluas e distanciadas dos objetivos principais do órgão arrecadador. Isso realça a necessidade de se recorrer a ferramentas que ajudem a identificar, combater e prevenir focos de sonegação. Um modelo que possa ser utilizado para identificar contribuintes que apresentem maior risco de ter incorrido em práticas de sonegação vem ajudar a Administração Tributária a utilizar os recursos destinados à recuperação da receita de forma mais racional. Ferramentas dessa natureza podem contribuir para evitar fiscalizações improdutivas, julgamentos de processos na esfera administrativa ou judicial, otimizar custos com pessoal e uso de equipamentos, entre outros (HENRIK, 2017).

Num ambiente em que se alega falta de recursos para o custeio de atividades básicas como saúde e educação, investir na modernização da Administração Tributária e abrir caminhos para que o cidadão ajude a combater a cultura da sonegação é uma necessidade que se impõe à construção de uma sociedade mais justa. Para tanto, entendemos que o fisco deve lançar mão de instrumentos que lhe permitam prever comportamentos lesivos aos interesses do erário e procurar despertar em cada cidadão atitudes favoráveis aos seus objetivos. Sob tais aspectos, consideramos que esta pesquisa assume certo significado social. O esforço que o próprio Estado vem empreendendo para se libertar das amarras burocráticas e se tornar mais dinâmico, responsável, produtivo e

racional em suas atividades alimenta a esperança de que o modelo proposto neste trabalho terá grande utilidade. Além disso, dada a escassez de estudos que se preocupam especificamente com a dimensão técnica da atividade tributária, acreditamos que esta pesquisa poderá contribuir para ampliar o estoque de conhecimentos.

2 Referencial Teórico

Na presente seção, visitam-se correntes teóricas que contribuem para explicar por que o fenômeno da sonegação fiscal corrói as bases do sistema tributário e se constitui em fator de exclusão social. Recorre-se, inicialmente, à Teoria das Finanças Públicas para se entender por que a Administração Tributária deve se esforçar para tornar mais racional o processo de arrecadação e fiscalização, bem como controlar riscos de evasão de receitas. Começaremos pelo princípio da neutralidade, um dos pilares de qualquer sistema tributário que se pretenda economicamente eficiente e socialmente justo.

2.1 O princípio da neutralidade

O Princípio da Neutralidade estabelece que o sistema tributário deve atuar de tal forma que não prejudique o funcionamento da economia, isto é, não comprometa o uso eficiente dos recursos disponíveis. Nas palavras de Rezende (2001, p. 158), a neutralidade refere-se à não-interferência sobre as decisões de alocação de recursos baseadas no mecanismo de mercado. Esse autor explica que se tais decisões se baseiam em preços relativos determinados pelo mercado, tal princípio seria preservado quando a captação de recursos tributários não modificasse esses preços. Em sua avaliação, qualquer mudança nos preços relativos provocada por alterações na tributação contribuiria para reduzir o grau de eficiência das decisões econômicas e, por conseguinte, o nível geral de bem-estar dos indivíduos.

Musgrave e Musgrave (1980) também alertam para o fato de que a tributação pode afetar o nível de eficiência na alocação dos recursos disponíveis na economia, gerando efeitos sobre a capacidade de produção, o nível de emprego, a renda e o consumo. Por isso, destaca-se que determinada política tributária pode ser superior no tocante aos resultados distributivos, mas inferior em relação aos seus

efeitos sobre a eficiência, o crescimento e o emprego. Para avaliar tais consequências, antes de tudo é preciso considerar que a repercussão do ônus tributário pode ser bem mais ampla do que aquela prevista na legislação. Isso porque a carga tributária pode levar os contribuintes, tanto no caso de pessoa física como jurídica, a ajustar suas decisões de vendas e compras, alterando, assim, o comportamento dos diversos elos que formam as cadeias produtivas.

Ajustes dessa natureza podem ser visualizados nos seguintes exemplos fornecidos por Musgrave e Musgrave (1980): (a) a incidência do imposto de renda sobre determinada atividade pode levar a uma diminuição da jornada de trabalho ou produzir um aumento no custo da mão de obra e, assim, afetar o consumidor; (b) a incidência de determinado tributo sobre a venda de automóveis pode levar os revendedores à majoração de preços e, conseqüentemente, induzir potenciais compradores a modificar suas decisões de consumo; (c) um imposto sobre o uso do capital pode levar uma empresa a substituir capital por trabalho e assim por diante; (d) tratamento diferenciado para alguns setores produtivos pode induzir investidores a priorizar certas atividades em detrimento de outras; (e) os critérios de depreciação fixados pela legislação fiscal podem interferir na política de imobilização de capital e até mesmo nos métodos de produção; (f) o tratamento tributário concedido a determinados gastos pode interferir na estrutura orçamentária das unidades empresariais.

Esse raciocínio sobre os efeitos econômicos da tributação apoia-se na ideia de que indivíduos e organizações tendem a transferir para terceiros a carga tributária que lhes é imposta. De acordo com Filellini (1990), esse fato pode afetar o comportamento econômico dos agentes de mercado, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de certas funções básicas, como trabalho, produção, poupança, risco empresarial e consumo. Num segundo momento, tais alterações poderão atingir a oferta e demanda, preços, alocação de recursos e nível de investimentos, emprego e renda, explica o referido autor. Ainda segundo Filellini (1990), mesmo que não se possa repassar o ônus tributário, sérias repercussões econômicas podem ocorrer. Como exemplo, citam-se alterações nos planos de investimentos da empresa, em suas

linhas de produtos, entre outras que poderão resultar de reduções nos lucros do contribuinte.

Para facilitar a compreensão do que significa neutralidade no âmbito do sistema tributário, Giambiagi e Além (2000, p. 40) fazem referência ao mecanismo da tributação via imposto de renda. Explica-se que esse tributo promove redução da renda disponível dos indivíduos, diminuindo de forma homogênea as suas possibilidades de consumo. Assim, não se provoca viés em relação ao consumo de nenhum bem específico e, por conseguinte, à sua produção, explicam os autores. Continuando, afirma-se que, nesse caso, a tributação é até certo ponto neutra porque não afeta a eficiência nas decisões de alocação de recursos para a produção e o consumo de mercadorias e serviços.

O mesmo não pode ser dito em relação aos chamados tributos seletivos que incidem sobre o consumo, como o ICMS, por exemplo. Nesse caso, um eventual decréscimo no consumo de certos bens e serviços provocado pela tributação poderá estimular a demanda de outros e, conseqüentemente, mudar a alocação de recursos produtivos. Naturalmente, isso só se justifica quando se faz necessário interferir no mercado para harmonizar as decisões da iniciativa privada com as necessidades da sociedade como um todo. É o que ocorre, por exemplo, com a tributação que incide sobre o comércio exterior e a riqueza. Caso contrário, a carga tributária poderá inibir o uso eficiente dos recursos disponíveis e promover distorções na distribuição de renda, gerando redução no nível de bem-estar da própria sociedade (VARSANO, 1999, p. 2).

Sob a ótica da teoria econômica de caráter marginalista/neoclássico, o ideal é que a captação das receitas tributárias seja tão eficiente que não chegue a exercer nenhum tipo de influência sobre a alocação dos recursos disponíveis na sociedade. Parte-se da ideia de que a carga tributária que recai sobre determinadas atividades econômicas, bem como sobre a renda dos indivíduos, pode pressionar o custo dos bens e serviços e reduzir a liberdade de escolha dos consumidores, comprometendo, desse modo, o bem-estar da sociedade. Em suma, entende-se que os preços relativos da economia não devem ser modificados pelo governo, mas sim pelas forças típicas de mercado. Em condições naturais,

quando ocorrem variações, o próprio mercado se encarrega de restabelecer o equilíbrio pela relação entre produtores e consumidores, apregoam os neoclássicos.

Como vimos, a teoria revela que a introdução de um tributo no sistema econômico pode produzir diversas alterações em seu funcionamento, modificando preços relativos de bens e serviços, afetando o nível de emprego e a demanda agregada. Quando, além disso, ele é contaminado por distorções, como a sonegação fiscal e custos de arrecadação excessivos, a sua interferência sobre a alocação de recursos na economia pode se tornar bem mais pronunciada. Em outras palavras, a tributação pode se transformar num vetor de ineficiência econômica e de injustiça social.

2.2 O princípio da equidade

Outro princípio que a teoria consagra como essencial ao bom funcionamento de um sistema tributário é o da Equidade. Este diz respeito à distribuição do ônus tributário, pois estabelece que cada indivíduo deve contribuir com uma parcela justa para cobrir os gastos públicos. Sob tal preceito, não apenas o ordenamento jurídico, mas também a própria Administração Tributária deve evitar que os contribuintes sejam onerados de forma desigual. O destaque que se dá ao papel da administração, nesse contexto, deve-se ao fato de que a legislação por si não pode garantir que a tributação se processe de forma equitativa. Basta considerar que fenômenos como a sonegação fiscal introduzem sérias distorções no sistema, expondo os contribuintes a tratamento desigual. Por vezes, em decorrência da evasão de receitas, um indivíduo que tenha menor capacidade contributiva poderá acabar assumindo maior ônus tributário do que outro que se encontre em posição relativa mais vantajosa.

Rezende (2001, p. 158) explica que o princípio da equidade pode ser avaliado sob dois enfoques principais: um propõe que o ônus da tributação seja dividido entre os indivíduos de acordo com o benefício que cada um obtém da produção governamental de bens e serviços; o outro sugere que essa divisão se realize em função da capacidade individual de pagar o tributo. A primeira abordagem é conhecida como Princípio do Benefício, e a segunda como

Princípio da Capacidade de Contribuição, completa o autor. Embora existam considerações teóricas sobre o mérito de cada alternativa, a preferência do sistema tributário brasileiro tem recaído sobre a segunda, isto é, sempre que possível considera-se a capacidade contributiva do indivíduo como critério de imposição da carga tributária.

À luz do Princípio do benefício, considera-se que um sistema tributário respeita o princípio da equidade quando se cobra do contribuinte uma quantia diretamente relacionada com os benefícios que ele recebe do governo (LONGO, 1984, p. 111). Na prática, porém, nem sempre é possível adotar esse critério, pois o valor que os indivíduos atribuem aos benefícios gerados pelo consumo dos bens públicos não é conhecido pelo governo e, portanto, precisaria ser evidenciado mediante processo eleitoral. Ademais, tendo em vista que as preferências podem divergir de indivíduo para indivíduo, não seria conveniente aplicar qualquer fórmula tributária geral à sociedade como um todo (GIAMBIAGI; ALÉM, 2000).

Em decorrência das dificuldades supracitadas, o princípio do benefício se aplica basicamente a situações em que bens e serviços públicos específicos são fornecidos diretamente ao indivíduo, por meio de taxas, contribuições de melhoria, tarifas ou pedágios (LONGO, 1984). O critério que vem preencher essa lacuna é o chamado Princípio da Capacidade de Contribuição que, como mencionamos, prevê a distribuição da carga tributária segundo a capacidade de pagamento de cada indivíduo.

Segundo esse princípio, indivíduos que se encontrem sob as mesmas condições em termos de renda e bem-estar devem assumir o ônus tributário na mesma proporção, isto é, devem ser expostos ao mesmo nível de sacrifício. Tem-se aí a chamada equidade horizontal. De forma geral, pode-se afirmar que esse critério consiste em submeter ao mesmo tratamento pessoas que se encontrem em posições idênticas sob o ponto de vista econômico. Porém, quando o tratamento tributário se diferencia em função da capacidade de pagamento de cada um, tem-se aí a denominada equidade vertical. Sob esse último critério, a grande questão é definir o perfil da tributação que deve incidir sobre indivíduos com rendas desiguais. Em qualquer hipótese, a sonegação

fiscal acaba neutralizando os efeitos decorrentes da aplicação do princípio da equidade.

3 Metodologia

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho, que é propor um modelo que possa ser utilizado pela Administração Tributária para identificar contribuintes que possam ter incorrido em práticas de sonegação fiscal, optou-se pela Regressão Logística, uma das técnicas da estatística multivariada. Para tanto, tomou-se como objeto de análise uma amostra constituída de 282 empresas cadastradas como contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) em várias unidades fazendárias do Brasil. Mais precisamente, observou-se o comportamento que cada contribuinte assumiu nos últimos dois anos no tocante ao cumprimento das obrigações tributárias principais atinentes ao ICMS. Conforme tenham incorrido ou não em práticas de sonegação fiscal, foram classificados nos seguintes grupos:

- a) SONEGOU (contribuinte que incorreu em práticas de sonegação fiscal)
- b) NÃO SONEGOU (contribuinte que não incorreu em práticas de sonegação fiscal)

Objetivando identificar as variáveis que poderiam explicar o fato de determinadas empresas terem incorrido em práticas de sonegação, efetuou-se um levantamento dos principais fatores considerados pelo fisco na seleção de contribuintes a serem submetidos a processos de fiscalização. Tais fatores passaram a ocupar a posição de variáveis independentes no modelo logístico. Os critérios mais utilizados pelo fisco em suas decisões de fiscalização foram: gozo de benefícios fiscais; histórico de infração referente aos últimos cinco anos; pontualidade em relação ao cumprimento das obrigações principais; tempo de atuação no mercado; quociente entre compras e faturamento nos últimos três exercícios, volume de recolhimentos anuais comparados com a média do setor a que pertence a empresa; e lucratividade.

Constatou-se que a preferência dos gestores por tais informações se deve principalmente à sua disponibilidade interna, ou seja, estão contidas na base de dados da própria repartição fiscal. A definição das que seriam mais relevantes obedece a critérios individuais e quase sempre está condicionada a experiências

adquiridas em decisões associadas ao processo de seleção de contribuintes submetidos à fiscalização. Como se observa, essa é uma limitação que poderia ser evitada com o apoio de uma ferramenta estatística, uma vez que ela contempla um conjunto de variáveis e não apenas algumas, isoladamente. Ademais, há de se considerar que sem um adequado tratamento estatístico torna-se bem mais difícil identificar as variáveis que de fato têm maior poder preditivo e o nível de risco a que realmente fica exposto o gestor quando seleciona o contribuinte que será submetido à fiscalização.

Até que ponto cada variável acima descrita está associada à evasão de receitas de ICMS? Se tais variáveis forem relevantes para explicar tal evento, como utilizá-las conjuntamente para identificar contribuintes que apresentam maior risco de terem incorrido em práticas de sonegação? Para responder a tais questões, os dados foram submetidos à análise com apoio da técnica denominada Regressão Logística. Trata-se de um recurso da estatística multivariada que tem por objetivo facilitar a predição e explicação de eventos traduzíveis em variável dicotômica. Ou seja, aplica-se a situações em que a variável dependente só pode assumir um entre dois resultados, como, por exemplo, tornar-se inadimplente ou não, morrer ou sobreviver, comprar ou deixar de comprar e assim por diante. Neste trabalho, ela será utilizada com os seguintes objetivos: (a) identificar as variáveis que explicam, estatisticamente, o fato de o contribuinte ter incorrido em práticas de sonegação; (b) estimar em que medida cada uma delas contribui para desencadear o evento considerado; e (c) viabilizar a construção de um modelo que nos permita estimar a probabilidade de determinado contribuinte ter se engajado em práticas de sonegação tributária.

4 Análise dos Resultados

4.1 Construção do modelo

Definidas as variáveis dependentes e independentes, passaremos à análise da Regressão Logística a fim de construir o modelo que pode servir para estimar a probabilidade de um futuro contribuinte incorrer em práticas de sonegação tributária.

Tabela 1. Resumo de processamento de casos

Casos não ponderados		N	Porcentagem
Casos selecionados	Incluído na análise	282	94,3
	Casos omissos	17	5,7
	Total	299	100,0
Casos não selecionados		0	,0
Total		299	100,0

Fonte: Elaboração própria, 2018.

O primeiro relatório fornecido pelo SPSS® evidencia o número de casos incluídos na análise. Como a amostra é composta de 282 empresas, conclui-se que todas as observações foram aproveitadas. Aliás, a própria tabela confirma esse aspecto ao indicar que nenhum caso deixou de ser selecionado. É o que aconteceria, por exemplo, com algum contribuinte em relação ao qual não dispuséssemos de dados para todas as variáveis independentes.

Tabela 2. Codificação de variável dependente

Valor original	Valor interno
Não autuada por práticas de sonegação	0
Autuada por práticas de sonegação	1

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A tabela acima apresenta o código que o software atribuiu à variável dependente. No presente caso, observa-se que foi mantida a codificação inicial, ou seja, 0 para representar a empresa que não foi autuada por práticas de sonegação e 1 para a empresa que foi autuada por esse crime. Como os resultados da análise devem permitir interpretação em termos de probabilidade, não houve necessidade de alterar a codificação original. Ela já se apresenta adequada à consecução desse objetivo, pois, como se sabe, as probabilidades estão contidas no intervalo de zero a um.

4.2 Variáveis incorporadas ao modelo

Baseando-nos nas informações contidas na tabela abaixo, passaremos à análise do coeficiente de cada variável independente a fim de esboçar a equação da regressão logística. Com ela, chegaremos ao objetivo final que é apresentar um modelo estatístico que pode ser utilizado por

agentes da Administração Tributária para estimar o risco de determinado contribuinte ter incorrido em práticas de sonegação tributária.

Para verificar se cada parâmetro estimado é válido sob o ponto de vista estatístico, recorreremos ao teste Wald. Trata-se de um mecanismo equivalente ao teste t cujo objetivo é testar a hipótese nula de que um determinado coeficiente da regressão não é significativamente diferente de zero.

Tabela 3. Variáveis incorporadas ao modelo

Variáveis	B	E.P.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Uso de benefícios fiscais (1)	1,640	,352	21,662	1	,000	5,157
Pontualidade no cumprimento das obrigações tributárias (1)	,993	,334	8,847	1	,003	2,701
Tempo de atividade do contribuinte	,000	,008	,000	1	,994	1,000
Relação compras x vendas (1)	-2,904	,363	63,984	1	,000	,055
Lucratividade(1)	-,810	,339	5,721	1	,017	,445
Constante	,324	,331	,959	1	,328	1,382

Nota: Variável(is) inserida(s) no passo 1: BENEFÍCIOS_FISCAIS, PONTUALIDADE, TEMPO_DE_ATIVIDADE, RELAÇÃO COMPRAS x VENDAS, LUCRATIVIDADE.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Como a variável independente tem apenas um grau de liberdade, para cada coeficiente procede-se ao seguinte cálculo: $Wald = (b/S.E.)^2$, onde b simboliza o coeficiente de uma variável incluída no modelo e S.E., o erro padrão a ele associado. Como se observa, a tabela 3 sugere que todas as variáveis, com exceção do tempo de atividade do contribuinte, podem ser aproveitadas na composição do modelo, já que seus coeficientes não são nulos. Em outras palavras, pode-se afirmar que cada um deles exerce efeito sobre a probabilidade de um contribuinte ter incorrido em práticas de sonegação tributária, pelo menos a um nível de significância de 0,05.

Submetido a testes de validade estatística, verifica-se que o modelo está apto a ser utilizado na estimação do risco de o contribuinte ter incorrido em práticas de sonegação tributária. Agora, sim, podemos esboçar a equação da regressão logística com boa margem de segurança. Dados os coeficientes acima referidos, essa equação pode ser exposta da seguinte forma:

$$Z = 0,324 + 1,64 \chi_1 + 0,993 \chi_2 - 2,904 \chi_3 - 0,810 \chi_4$$

Onde:

X1= uso de benefícios fiscais pelo contribuinte

X2= pontualidade no cumprimento das obrigações tributárias (recolhimento mensal do ICMS devido)

X3= tendência do quociente compras/vendas nos últimos 24 meses

X4= tendência da lucratividade (relação entre o valor do lucro líquido e o valor das vendas) nos últimos três anos

4.3 Interpretação e Aplicação do Modelo

A exemplo do que se verifica na regressão linear, cada coeficiente deve ser interpretado como estimativa do efeito que uma variável independente produz sobre a dependente quando as demais se mantêm inalteradas. Entretanto, não se pode esquecer de que o modelo logístico é expresso em termos de logaritmos da razão de chances ou logit. Assim, cada coeficiente deve ser interpretado como o efeito que uma variação unitária sofrida pela variável independente tende a produzir sobre o logaritmo da razão de chances. No presente caso, se um contribuinte gozar de benefícios fiscais, o efeito dessa característica sobre o logaritmo da razão de chances (logit) será da ordem de 1,64 tendo em vista que em tal circunstância essa variável é codificada com o número 1. De forma semelhante, pode-se afirmar que a quantidade de logit sofrerá uma variação de -2,904 no caso de se observar tendência crescente do quociente entre compras e vendas realizados pelo contribuinte nos últimos vinte e quatro meses. O sinal do coeficiente é que vai determinar a direção da mudança, que pode ser aumentativa ou diminutiva.

Já o efeito de cada coeficiente sobre a probabilidade é de natureza multiplicativa e vai depender do nível em que ela se encontre. Digamos que em determinado período a probabilidade de um contribuinte que apresente tendência positiva na relação compras/vendas incorrer em práticas de sonegação fiscal era de 70%. Nesse caso, para quanto iria essa probabilidade se for observada tendência negativa nessa relação, mantendo-se constantes as demais variáveis? Em primeiro lugar, é preciso identificar o fator pelo qual a razão de chances se altera em função de o contribuinte apresentar tendência positiva no quociente

COMPRAS/VENDAS. O relatório fornecido pelo SPSS® indica que esse fator é da ordem de 0,055, que corresponde à constante matemática elevada ao coeficiente da variável em apreço (-2,904). Agora, tudo o que nos falta é identificar a razão de chances a que corresponde a probabilidade de 70% e multiplicá-la por esse fator. Ora, como a razão de chances corresponde ao quociente entre a probabilidade de um evento ocorrer e a de ele não ocorrer, a partir desse ajuste pode-se identificar a mudança na probabilidade de o contribuinte incorrer em práticas de sonegação após se registrar tendência negativa no quociente entre COMPRAS e VENDAS.

Acompanhemos o cálculo, portanto.

- a) probabilidade inicial: 70%
- b) razão de chances a que corresponde a probabilidade de 70%: $0,7/0,3 \cong 2,33$
- c) razão de chances ajustada: $(2,33) * (0,055) = 0,13$
- d) probabilidade a que corresponde a razão de chances ajustada: $\cong 0,11$

Como se observa, se o contribuinte passar a apresentar tendência declinante no quociente entre COMPRAS e VENDAS e se mantiver estável em relação aos demais fatores, a probabilidade de estar incorrendo em práticas de sonegação fiscal cai para cerca de 11%. Importa salientar que essa variação depende sempre do patamar de risco em que ele se encontre em determinado instante. É claro que se trata apenas de uma simulação, mas isso nos permite inferir o quanto a Administração Tributária pode se beneficiar de um mecanismo dessa natureza. Dadas certas características associadas ao contribuinte, pode-se estimar a probabilidade de ele honrar seus compromissos e, assim, evitar decisões que possam comprometer a regularidade do fluxo de arrecadação.

Considerando os coeficientes associados às variáveis incluídas no modelo, a ferramenta que pode ser utilizada para prever riscos de determinado contribuinte incorrer em práticas de sonegação fiscal assume a seguinte configuração geral:

$$P(\text{evento}) = \frac{(0,324 + 1,64X_1 + 0,993X_2 - 2,904X_3 - 0,810X_4)}{1 + e^{(0,324 + 1,64X_1 + 0,993X_2 - 2,904X_3 - 0,810X_4)}}$$

5 Conclusões

Os resultados sugerem que é muito mais seguro selecionar contribuintes que devem ser submetidos à fiscalização baseando-se em ferramentas estatísticas. No exemplo utilizado, o modelo indica que a probabilidade de um contribuinte incorrer em práticas de sonegação não é influenciada apenas pelo seu histórico de infração à legislação tributária, mas envolve outras variáveis, tais como cumprimento de prazos para recolhimento de débitos, o uso de benefícios fiscais, relação entre compras e vendas efetuadas em determinado período e nível de lucratividade. Este recurso aumenta substancialmente a chance de êxito na seleção de contribuintes que devem ser submetidos a determinados procedimentos fiscais, como um monitoramento mais rigoroso ou uma fiscalização de caráter homologatório. Evita improvisações e minimiza o risco de a Administração Tributária consumir recursos com fiscalizações pouco produtivas ou que tenham potencial para se transformar em contendas administrativas e judiciais.

Neste trabalho, o modelo logístico foi utilizado para identificar a probabilidade de um contribuinte incorrer em práticas de sonegação fiscal. Porém, consideramos importante salientar que esta mesma ferramenta pode ser acionada em muitas outras situações de interesse da Administração Tributária. Entre as mais frequentes, destacam-se: a necessidade de estimar a probabilidade de uma empresa reagir a certos estímulos da Administração Tributária, de produzir receitas tributáveis em determinado nível, de ampliar ou reduzir suas atividades operacionais, de contestar uma ação fiscal etc. O referido modelo pode servir, inclusive, para estimar o risco de o contribuinte ingressar em estado de insolvência, de atingir certas metas e assim por diante.

Resumindo, diríamos que com o apoio de instrumentos dessa natureza a Administração Tributária torna-se mais capacitada para definir estratégias de recuperação de receitas, evitar perdas com sonegação, propor novos encaminhamentos para a política tributária, aperfeiçoar procedimentos de trabalho e legislações específicas. Enfim, poderá aproveitar o potencial tributário disponível com mais

eficiência.

O estudo revela também que, como qualquer atividade de natureza econômica, a tributação está exposta a diversos tipos de risco. O principal deles é a possibilidade de ocorrer desvio significativo entre receitas previstas e realizadas. Essa ameaça está associada a diversos fatores, entre os quais se destacam o caráter do contribuinte, a sua situação econômico-financeira e, ainda, fenômenos relacionados ao ambiente macroeconômico, tais como políticas econômicas, conjunturas nacional e internacional e o comportamento geral do mercado. Prever o efeito que esses fatores poderão exercer sobre a curva das receitas é condição fundamental para o equilíbrio das contas públicas, não apenas pela possibilidade de se ajustar o volume de despesas às expectativas de arrecadação, mas também por equipar a Administração Tributária para atuar de forma mais racional.

6 Implicações e Sugestões de Pesquisa

Partindo do princípio de que a eficácia da Administração Tributária não depende apenas do seu arcabouço jurídico, mas também de mecanismos de gestão adequados, pode-se inferir que o modelo logístico ora proposto tende a contribuir para melhorar o grau de aproveitamento do potencial tributário disponível nos estados-membros da Federação. Ao facilitar a identificação de focos de sonegação do ICMS, o referido modelo permite que a administração tributária estabeleça estratégias mais adequadas para recuperar as receitas sonegadas. Com essa ferramenta de gestão, a seleção dos contribuintes que devem ser submetidos a monitoramento fiscal fica subordinada a critérios técnicos, reduzindo-se, por via de consequência, a margem para avaliações de risco subjetivas, improvisações de gestores e possíveis conflitos de interesse. Com efeito, os recursos públicos utilizados no processo de combate à sonegação tendem a ser direcionados na medida certa, para o alvo certo e com maior probabilidade de êxito.

Apresentando caminhos para racionalizar o processo de combate à sonegação, o estudo fornece subsídios para que a administração tributária lide de maneira mais objetiva com problemas que possam ameaçar o cumprimento das metas estabelecidas e prejudicar a imagem do fisco

perante a sociedade. O estudo também nos ajuda a compreender que em algumas situações a ação fiscal se justifica muito mais pelo risco de a sonegação se expandir e comprometer o desempenho futuro do sistema do que pelas perdas associadas a um caso em particular. Por exemplo, comportamentos de tolerância em relação a um contribuinte que incorra em práticas de sonegação, mesmo que pouco significativas sob o aspecto econômico, podem ser interpretados pelos demais como incapacidade de reagir e garantir o cumprimento da lei. Não se pode perder de vista que o êxito da gestão tributária está no poder de garantir o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e que isso depende em muito da percepção do risco a que fica exposto o contribuinte. Ao identificar os fatores que explicam práticas de sonegação, o modelo permite também que a Administração Tributária possa atuar preventivamente, adotando estratégias capazes de inibir comportamentos lesivos aos interesses do fisco.

O estudo nos leva a compreender também que dispor ou não de informações adequadas pode ser a diferença entre o êxito e o fracasso da Administração Tributária no esforço de combater focos de sonegação. Com o apoio do modelo logístico, verificou-se que em muitas situações o que se chama de informação, na verdade, não passa de um conjunto de dados ainda carentes de significado. Somente quando submetidos a tratamento adequado, tais dados poderão se tornar úteis para subsidiar o processo de combate à sonegação. Em outras palavras, enquanto dados, eles não contribuem para reduzir custos operacionais, evitar perdas de arrecadação, prevenir riscos de sonegação ou qualquer coisa semelhante. Isso é tanto mais verdadeiro quando maior for a necessidade de fundamentar as decisões em probabilidades. No presente trabalho, assumimos que um dos principais problemas de interesse da Administração Tributária é identificar a probabilidade de perdas de receitas em razão de certas características associadas ao contribuinte e ao contexto em que ele opera. Como exemplo, teríamos a probabilidade de uma empresa tornar-se inadimplente, sonegar receitas tributáveis e facilitar práticas de sonegação. O modelo logístico ora proposto foi concebido com o objetivo de subsidiar decisões relacionadas a problemas dessa natureza. É exatamente neste aspecto que reside a sua utilidade prática.

Afinal, sem mecanismos que possibilitem a identificação das variáveis responsáveis pela distância entre receitas previstas e realizadas, o fisco passa a enfrentar mais dificuldades para planejar suas ações ou opta por reforçar exigências sobre fontes de arrecadação mais acessíveis e que não dispõem de oportunidades para escapar à tributação. Acreditamos que, neste aspecto, o presente trabalho vem apontar caminhos para que o processo de captação dos recursos tributários se torne mais justo e menos oneroso para a sociedade.

Finalmente, entendemos que a Administração Tributária poderá se beneficiar de estudos adicionais que possam fornecer subsídios para estimar riscos fiscais associados a outros fatores, tais como: capacidade de pagamento do contribuinte, segmento econômico a que ele pertence, conjuntura político-econômica, relação com fornecedores de capitais entre outros. A propósito, sugere-se a realização de estudos baseados em redes neurais artificiais para identificar riscos em segmentos críticos para a manutenção do fluxo de receitas, estimar a probabilidade de a Administração Tributária atingir metas em razão de variáveis internas e externas, identificar a probabilidade associada à recuperação de receitas em determinado segmento econômico e prever reações de contribuintes a certos estímulos.

Considerando, ainda, que o êxito da Administração Tributária está fortemente relacionado à capacidade de garantir o cumprimento voluntário das obrigações fiscais, acreditamos que outros estudos poderão ser realizados para verificar até que ponto certas práticas de sonegação estão associadas a problemas de legitimidade das instituições tributárias. É de esperar que, em ambientes democráticos, a legitimação das instituições tributárias esteja associada a pelo menos dois fatores: o significado que o tributo assume na vida de cada cidadão e a forma como se processa a arrecadação.

É provável que se o tributo for percebido como um simples encargo financeiro, e não como instrumento de construção do bem-estar social, a eficácia do sistema tributário passe a depender mais de mecanismos coercitivos que da vontade contributiva do indivíduo. Por exemplo, na condição de consumidor, o sujeito teria pouco estímulo para exigir a emissão de documentos fiscais quando da aquisição de bens e serviços. De igual forma, não se sentiria motivado a participar

de campanhas de combate à sonegação nem atuar como um vetor da chamada cidadania fiscal. Pelo contrário, suas atitudes em relação ao fisco seriam contaminadas por sentimento de revolta e até mesmo pelo desejo de evitar a tributação. Nesse caso, é provável que a sonegação deixe de ser percebida como um ato socialmente reprovável para ser tratada como um feito heroico. Sugerimos, pois, que se realizem pesquisas tendentes a explorar possíveis vínculos entre legitimação das instituições tributárias e comportamentos de sonegação.

7 Referências

- Amaral, G. L. do et al. (2018). *Sonegação Fiscal das Empresas*. dez, 2018. Retrieved from: <https://ibpt.com.br/noticia/2712/SO-NEGACAO-FISCAL-DA-EMPRESAS>.
- Batista Júnior, P. N. (2002). *A economia como ela é*. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Buehn, A., & Schneider, F. (2016). Size and Development of Tax Evasion in 38 OECD Countries: What do we (not) know? *Journal of Economics and Political Economy*, 3(1), 1-11. Retrieved from: <http://www.kspjournals.org/index.php/JEPE/article/view/634>
- Dolan, M. P. (1999). Encouraging voluntary compliance: the role of an effective audit program. *Anais*. Vitória (ES).
- Filellini, A. (1990). *Economia do setor público*. São Paulo: Atlas.
- Giambiagi, F., & Além, A. C. (2000) *Finanças públicas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Célimène, F. et al. (2016) Tax evasion, tax corruption and stochastic growth, *Economic Modelling*, 52(A), 251-258. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.10.055>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999314004192>)
- Hair, J. R., & Joseph F. et al. (1998). *Multivariate analyses data*. New Jersey: Princeton University Press.
- Henrik, H. (2017). Tax payment default prediction using genetic algorithm-based variable selection, *Expert Systems with Applications*, 88, 368-375. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.07.027>.
- Jenkins, G., & Khadka, R. (2000). Modernization of tax administration in low-income countries: the case of Nepal. *Development Discussion Papers* 2000-04, JDI Executive Programs. Retrieved from: <http://www.cid.harvard.edu/caer2/html/content/papers/paper68/paper68.htm>
- Brasil, Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. *Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências*. Retrieved from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm.
- Brasil, Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. *Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências*. Retrieved from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm.
- Longo, C. A. (1984). *Finanças públicas: uma introdução*. São Paulo: IPE-USP.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1980). *Finanças públicas: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Meinzer, M., & Trautvetter, C. (2018) Accounting (f)or Tax: The Global Battle for Corporate Transparency. (April 24th, 2018 Retrieved from: <https://www.taxjustice.net/wpcontent/uploads/2018/04/MeinzerTrautvetter2018-AccountingTaxCBCR.pdf>.
- Rezende, F. (2001) *Finanças públicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Silvani, C., & Baer, K. (1997). *Designing a tax administration reform strategy: experiences and guidelines*. Washington: International Monetary Fund.
- Silveira, F. G. et al. (1999). *Tributação, distribuição de renda e pobreza: avaliação dos efeitos da carga tributária no consumo alimentar nas grandes regiões urbanas brasileiras*, mimeo., Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Rio de Janeiro.
- Tanzi, V., & Pellechio, A. (1995). The reform of tax administration reform, IMF, Washington.
- Varsano, R. (1999). A fiscalização tributária sob um enfoque econômico. *Anais Seminário Internacional de Fiscalização Tributária*. Vitória, ES.

COVID-19 e o Processo de Tomada de Decisão da realização da Oktoberfest-Blumenau

Marcia Regina Bronnemann¹, Marcio Aparecido Lucio², Luciano Castro Carvalho³, Iara Regina dos Santos Parisotto⁴, Tarcísio Pedro Silva⁵

¹ Universidade Regional de Blumenau (FURB) - broneman@gmail.com

² Instituto Federal catarinense - marcio.lucio@ifc.edu.br

³ Universidade Regional de Blumenau (FURB) - lccarvalho@furb.br

⁴ Universidade Regional de Blumenau (FURB) - iaraparisotto@furb.br

⁵ Universidade Regional de Blumenau (FURB) - tarcisio@furb.br

PALAVRAS-CHAVE

Oktoberfest of Blumenau, Triple Bottom Line, Information for Decision-Making, Covid-19.

Received 22.10.2020
Accepted 26.01.2021

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

Este artigo analisa como ocorre a tomada de decisão da organização de um festival (Oktoberfest de Blumenau), durante uma pandemia e quais são os impactos dessa decisão com base no Triple Bottom Line. O estudo verificou o nível de sustentabilidade das edições anteriores do festival (2017-2019), com o uso de questionário padronizado e dados secundários, seguido de entrevistas pré-estruturadas para identificar quais ferramentas e informações os gestores usam para a tomada de decisão. Verificou-se que os gestores desenvolveram cenários para a realização do festival, e que a tomada de decisão, será baseada em critérios de saúde definidas pelas autoridades sanitárias para que seja tomada a melhor decisão possível, pois cancelar o festival acarretará fortes impactos socioculturais e econômicos na região.

KEYWORDS

Oktoberfest of Blumenau, Triple Bottom Line, Information for Decision-Making, Covid-19.

ABSTRACT

This article analyzes how the decision-making of the organization of a festival (Oktoberfest in Blumenau) occurs during a pandemic and what are the impacts of that decision based on the Triple Bottom Line. The study verified the level of sustainability of previous editions of the festival (2017-2019), using a standardized questionnaire and secondary data, followed by pre-structured interviews to identify what tools and information managers use for decision-making. It was found that those responsible developed scenarios for the festival, and that decision-making will be based on health criteria defined by the health authorities so that the best possible decision is made, since canceling the festival will have strong socio-cultural and economic impacts on the region.

1 Introdução

As pessoas buscam passar o tempo livre participando de eventos culturais. Os fatores motivacionais são vários: hedonismo social e experiência estética, manutenção do status social em uma comunidade específica e outras. Porém, nos últimos meses, houve mudanças notáveis na maneira como as pessoas passavam seu tempo de lazer. Em vários países, o governo proibiu a organização de eventos culturais, com impactos socioculturais e econômicos, o coronavírus em expansão afeta ativamente a vida das pessoas em todo o mundo e prejudica as organizações culturais (Škorupová, 2020).

A compreensão da forma como se toma decisões acerca de um festival, torna-se relevante para o entendimento de sua gestão, porém muito mais evidenciado no caso de uma situação de saúde, uma pandemia com o COVID-19, de abrangência mundial, uma situação nunca antes vivenciada e necessitando de instrumentos e informações que sirvam de subsídios para a tomada de decisão de sua realização ou não no ano de 2020 (Nunan & Brassey, 2020; Fischhoff, 2020).

É fundamentalmente desafiador para tomar uma decisão sólida. Ao iniciar uma epidemia, os dados disponíveis são escassos, as informações são limitadas e a incerteza é alta. Ao contrário da gripe comum, não existe um caso precedente exatamente o mesmo, nem conhecimento suficiente (Gomes, & Costa, 2013). Muitos tomadores de decisão só podem obter referências do SARS, que é de longe o vírus mais semelhante ao COVID-19. Contudo, é difícil, pois as características do vírus não são totalmente conhecidas, seus detalhes e a forma como ele se espalha são gradualmente desdobrados dia após dia.

Este trabalho tem como objetivo analisar como ocorre a tomada de decisão da organização de um festival em momentos de pandemia e quais são os impactos decisão, tendo por base no *Triple Bottom Line* (TBL). Para tanto, optou-se por uma análise dos impactos inerentes a questão Ambiental, Sociocultural e Econômica. É sabido que inexistem estudos desse contexto, justamente se considerarmos a última pandemia que atingiu nosso país estar atrelada ao século passado em 1920, na qual o cenário era totalmente diferente do atual. Este trabalho traz como contribuição uma nova forma de avaliação, utilizando o tema saúde como um pano de fundo para a sustentabilidade,

preenchendo a lacuna por meio da seguinte questão de pesquisa: quais os impactos negativos ambientais, sociais e econômicos que a não realização da Oktoberfest Blumenau em 2020 acarretará, atrelado a à fonte de pesquisas para esta tomada de decisão.

Para alcançar este resultado a pesquisa está dividida em duas etapas, ambas com os gestores e tomadores de decisão da Oktoberfest, uma com aplicação de um questionário e análise de dados secundários, para determinar o quão sustentável é o festival, e a outra com aplicação de uma entrevista pré-estruturada, para identificar quais aspectos e cenários serão considerados pelas decisões acerca da realização ou não deste festival, para entender todos os impactos inerentes a esta decisão.

Importante destacar que, o elemento novidade incorporado a este trabalho foi a questão “saúde” dos participantes, em função da Pandemia (Covid-19), ou seja sem abordagem de análise anterior.

2 Referencial Teórico

Nesta seção caracterizamos os tópicos utilizados para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, iniciando pela sustentabilidade, apresentando os impactos nos eventos causados pela COVID-19, a questão da informação para tomada de decisão e finalizando com a caracterização da Oktoberfest de Blumenau.

2.1 Sustentabilidade

Gallardo-Vazquez, Hernández-Ponce & Valdez-Juárez, (2019) destaca que nos últimos anos a busca pela sustentabilidade preside à atividade empresarial em todos os níveis. Na área turística, no caso específico em eventos também é orientada para a realização da sustentabilidade. A sustentabilidade, tendo por base a compreensão de atendimento das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades, bem como, representada pelos pilares econômico, ambiental e sociocultural, prescinde uma análise qualificada, em função das suas múltiplas dimensões e manifestações nos campos de conhecimento (Bodnar, Freitas & Silva, 2016).

Seguindo-se esta abordagem, Annan-Diab e Molinari (2017) destacam que o desenvolvimento

sustentável que realizam essa associação. Inicialmente apresenta-se um breve referencial sobre a transição para a interdisciplinaridade como resposta aos problemas complexos da atualidade, seguida pela conceitualização e compreensão do atual paradigma da sustentabilidade. Na sequência encontram-se a metodologia de pesquisa, procedida pelos principais resultados e discussões dos quais decorrem as conclusões do estudo. Guenther e Schneidewind (2017) defendem a integração de vários níveis, desde o local até o global, quando se analisa os problemas de sustentabilidade. Muda-se aqui a natureza da pesquisa, necessitando-se sair da perspectiva pessoal para se colaborar de forma efetiva com outros pesquisadores para melhor compreender os problemas relacionados à sustentabilidade (Sprain & Timpson, 2012).

A partir disso, pode-se interpretar que a sustentabilidade faz parte de um campo com uma variedade de assuntos que integram aspectos econômico, ambiental e sociocultural. Com problemas complexos, que necessitam de visões ampliadas para suas formas de atuação e interpretação, capaz de integrar diversos saberes e conhecimentos disciplinares (Muhar, Visser, & Van Breda, 2013). A sustentabilidade está relacionada diretamente ao turismo, como uma fonte econômica, social e cultural de benefício para as localidades (Haven-Tang, Jones & Webb, 2007). A interpretação da contribuição do turismo para o desenvolvimento sustentável, tanto pode ser positiva, considerando-se a interação do meio ambiente com a comunidade (Saarinen, 2006), quanto negativa quando os residentes percebem o desenvolvimento de um evento como um problema para o seu dia a dia. Importante destacar que, muitas vezes os aspectos negativos sobrepõem-se aos positivos, com uma tendência a não apoiarem o evento em sua cidade (Carvalho, Márquez & Díaz, 2016).

A sustentabilidade precisa ser medida não apenas por aspectos ambientais, mas também em relação às mudanças sociais, econômicas e culturais que os residentes podem suportar sem que isso acabe por interferir de forma negativa em sua rotina (Coulter, Hermans, & Parker, 2013), durante todo o ano e não somente no momento específico de um evento (Butler, 2018).

Além disso, a própria Organização Mundial de Turismo, segundo Gutiérrez e Narváez (2017), defende que o turismo excessivo também afeta a

sustentabilidade social da interação entre os moradores e turistas, especificamente quando o número de visitantes afeta a qualidade de vida dos residentes. Ou seja, os gestores de eventos devem prestar muita atenção aos efeitos causados nos aspectos sociais, ambientais e econômicos dos destinos que exploram estes eventos.

2.1.1 Sustentabilidade em Eventos

Os estudos de Schlenker, Edwards & Sheridan (2005) e Andersson & Lundberg (2013) destacam que os impactos sociais, econômicos, culturais e ambientais, atingem diretamente às comunidades receptoras de eventos culturais, assim para a sustentabilidade de um evento, é necessário que se some os três tipos de impactos, avaliando globalmente o desenvolvimento deste local receptor de eventos (Andersson & Lundberg, 2013). Para que se tenha a tolerância da comunidade na inserção de eventos, irá depender dos incentivos de vários fatores, destacados os relacionados à cultura, aos hábitos, as crenças além das rotinas do local, em conjunto com os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais de cada local (Marzuki, 2012).

Ao se definir por realizar um festival, além de contribuir como um importante elemento para delinear estratégias de desenvolvimento regional (Stankova & Vassenska, 2015), também se coloca este destino turístico em exposição expondo esta comunidade a uma maior visibilidade (Akhoondnejad, 2016). Ou seja, num festival com um considerável número de visitantes, acaba por causar diversos impactos na localidade, podendo ser tanto positivos, quanto negativos e divididos em três categorias: econômicos, socioculturais e ambientais (Stankova & Vassenska, 2015).

A abordagem *Triple Bottom Line* pode ser considerada uma das primeiras tentativas de desenvolver uma estrutura que mede simultaneamente os impactos ambientais, socioculturais e econômicos de festivais (Andersson & Lundberg, 2013). A abordagem TBL foi originalmente sugerida por Elkington (1997) para ser usada pelas empresas para relatar seus resultados no contexto do desenvolvimento sustentável. Preocupações recentes sobre sustentabilidade em estudos de festivais e turismo serviram como imperativos para a aplicação do TBL nesses campos (Boyko & Melnyk, 2012) devido aos impactos causados por sua realização

conforme a Figura 1.

Figura 1 – Impactos do TBL causados pelos festivais

Tipo	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Ambientais	Estimula o controle e planejamento administrativo nos aspectos ambientais, a exemplo de políticas de reciclagem e controle de poluição, podendo inclusive melhorar a infraestrutura urbana, e servir para melhorar o nível de consciência ambiental dos moradores (Prayag, Hosany, Nunkoo, & Alders, 2013)	Podem destruir os recursos ambientais e naturais, com a paisagem, da qualidade do solo, da conservação do patrimônio natural, tudo isso independente do período de duração com fluxo de pessoas (Bodnar et al., 2016); Degradação ambiental, poluição ao ambiental, visual ou mesmo sonora (Stankova & Vassenska, 2015); aumentar a produção e descarte de lixo na cidade do evento (Gursoy, Kim & Uysal, 2004).
Sociocultural	Coesão social da comunidade que o recebe (Akhoondnejad, 2016; Weaver & Lawton, 2013), mudanças na infraestrutura urbana, ou mesmo nos próprios serviços ofertados aos turistas (Getz, 2008); reforçam a identidade cultural das comunidades revitaliza as tradições (McDowall, , Lillywhite & Simonsen, 2014), criação de laços da valorização de seu sentimento de pertencimento à sua cultura (Gursoy et al., 2004).	Aumento da criminalidade, a prostituição, o congestionamento de veículos, a dificuldade em se conseguir estacionar, a superlotação em locais públicos e suas consequências comportamentais. (Prayag et al., 2013); desconforto cultural aos seus residentes, em função do aumento no número de pessoas ao local, ocasionado normalmente num curto espaço de tempo (Gursoy et al., 2004; Schlenker et al., 2005).
Econômicos	Ampliação da receita econômica, a promoção de um novo dinheiro em circulação, ocasionando assim efeitos diretos em toda a cadeia produtiva, além da geração de emprego e renda, com a contratação de novos funcionários e novas empresas (Gursoy et al., 2004; Akhoondnejad, 2016)	Apresentam o aumento nos preços dos produtos, além do baixo retorno econômico devolvido pelos gestores (Filippim; Kushano & Bahl, 2012), investimento pode ser bem maior em relação aos próprios benefícios propostos pelos festivais (Prayag et al., 2013)

Fonte: Elaboração Própria

Cabe destacar que os impactos econômicos de uma comunidade têm relação direta com a própria atitude dos turistas e moradores, no que tange ao desenvolvimento do turismo naquele local, apesar dos moradores receberem os benefícios econômicos, muitas vezes eles são relutantes ao lidar com os impactos negativos, já para muitos residentes, os efeitos sociais percebidos acabam por interferir nas rotinas culturais da localidade, em virtude da mistura de hábitos, ou simplesmente por modificar a rotina, para se atender os turistas (Andersson & Lundberg, 2013).

2.1.2 Sustentabilidade e Saúde, complementando o Triple Bottom Line

Fazendo uso do conceito de saúde construído a partir da análise e compreensão dos Determinantes Sociais da Saúde (DSS), entende-se que ela está relacionada diretamente às condições socioeconômicas, culturais, ambientais, sendo reconhecida como um processo social. (Mendes & Wunsch, 2011). Para Giongo, Mendes & Santos (2015) essas condições se relacionam com questões de vida e trabalho, como habitação, saneamento,

ambiente de trabalho, serviços de saúde e educação, incluindo também a trama de redes sociais e comunitárias. Sob o enfoque dos DSS, pensar a saúde significa pensar em sujeitos de direito, inseridos em uma sociedade que se interroga sobre os seus objetivos, que constrói diferentes representações sobre si e que busca novos discursos sobre as relações entre o homem e suas interfaces com a sociedade, a natureza e a saúde (Villar, 2007).

Quando se pensa em sustentabilidade têm se deparado com desafios contemporâneos à saúde que requerem novas construções teóricas e metodológicas para análise, em particular para compreender os riscos associados às dinâmicas do local de moradia como os relacionados à pobreza, à precariedade das condições habitacionais e sanitárias, às desigualdades sociais; os fatores de risco relacionados a mudanças ambientais no âmbito das comunidades, associados ao desenvolvimento industrial e riscos ocupacionais, aos serviços urbanos e às fronteiras agrícolas; e as mudanças ambientais associáveis à globalização, como a degradação dos ecossistemas e de seus serviços de suporte à vida, e às alterações climáticas (Giulio, Vasconcellos Günther, Ribeiro

& Assunção, 2015).

Neste momento em que a saúde é o determinante de muitos processos, ele se torna muito grande para ser apenas um item na análise do tripé sociocultural, assim ao se falar em sustentabilidade, a saúde deve ter um protagonismo semelhante às questões ambientais, sociais e econômicas (Carneiro et al., 2012). Conforme Gallo & Setti (2012) a preocupação da saúde representa um processo tanto social, quanto político, não somente incluindo ações direcionadas ao fortalecimento das capacidades e habilidades dos indivíduos, mas também ações direcionadas às mudanças das condições sociais, ambientais e econômicas para minimizar seu impacto na saúde individual e pública.

2.2 Impacto do COVID-19 em Eventos

Um recente surto de infecção humana por um novo coronavírus (2019-nCoV, atualmente denominado SARS-CoV-2) foi relatado na cidade de Wuhan, província de Hubei, China. Pelo rápido espalhamento do vírus por diferentes cidades chinesas, no dia 13 de fevereiro de 2020, o governo chinês anunciou 59.901 pacientes com diagnóstico confirmado de pneumonia e 1.368 pessoas mortas pela infecção do novo coronavírus, e então a Organização Mundial da Saúde (OMS) nomeou oficialmente a infecção por 2019-nCoV como doença por coronavírus 2019 (covid-19) (Costa, 2020; Wang, Du, Yue & Chen, 2020; Zhang, Yu, Xu, Lei, Pu, Dai, & Li, 2020).

A elevada efetividade do SARS-CoV-2, agente etiológico da COVID-19, na ausência de imunidade prévia na população humana, bem como de vacina contra este vírus, faz com que o crescimento do número de casos seja exponencial. Nesse contexto, são indicadas intervenções não farmacológicas (INF), visando inibir a transmissão entre humanos, desacelerar o espalhamento da doença, e consequentemente diminuir e postergar o pico de ocorrência na curva epidêmica. Com isso, é possível reduzir a demanda instantânea por cuidados de saúde e mitigar as consequências da doença sobre a saúde das populações, incluindo a minimização da morbidade e da mortalidade associada (Anderson, Heesterbeek, Klinkenberg & Hollingsworth, 2020; Garcia & Duarte, 2020).

As INF são medidas de saúde pública com alcance individual, ambiental e comunitário. Segundo Qualls, Levitt, Kanade, Wright-Jegede,

Dopson, Biggerstaff, Reed & Uzicanin. (2020) e Garcia & Duarte (2020), as medidas individuais incluem a lavagem das mãos, a etiqueta respiratória e o distanciamento social. O distanciamento social, por sua vez, abrange o isolamento de casos, a quarentena aplicada a contatos, e a prática voluntária de não frequentar locais com aglomerações de pessoas. As medidas ambientais referem-se ao arejamento e exposição solar de ambientes, e à limpeza rotineira de ambientes e superfícies, procedimentos que ajudam a eliminar os vírus. As medidas comunitárias são ações tomadas por gestores, empregadores e/ou líderes comunitários para proteger a população. Incluem a restrição ao funcionamento de escolas, universidades, locais de convívio comunitário, transporte público, além de outros locais onde há aglomeração de pessoas, como eventos sociais, esportivos, teatros, cinemas e estabelecimentos comerciais, que não são caracterizados como prestadores de serviços essenciais (Qualls et al., 2020).

Reuniões de massa, como festivais de música, reuniões religiosas, celebrações culturais, conferências e eventos políticos devem ser restritos, pois as infecções respiratórias são mais comumente transmitidas nesses eventos (Ebrahim, Ahmed, Gozzer, Schlagenhauf, & Memish, 2020). Mesmo quando o risco é baixo, a densidade de multidão durante as reuniões de massa predispõe a altas taxas de transmissão, assim os organizadores de reuniões de massa, como festivais (Oktoberfest, Lollapalooza), torneios esportivos, como Jogos Olímpicos de 2020, como a Expo Dubai de 2020 e a peregrinação do Hajj - precisarão tomar decisões sobre riscos.

Segundo Zenker & Kock (2020) com um o nível inquestionável de complexidade, a pandemia de coronavírus é única em escala e constitui uma mistura de várias tipologias de desastres e crises. É uma combinação de um desastre natural, uma crise sócio-política, uma crise econômica e uma crise de demanda turística, essa combinação levou a suspensões e cancelamentos de reuniões de massa, causaram impactos em diversas áreas, não só econômica e social (Ritchie & Jiang, 2019).

Dentre os principais impactos econômicos, pode-se considerar a perda do lucro, da realização do evento, não só para a empresa organizadora, mas para as empresas prestadora de serviços e empresas ligadas ao turismo da região. (Ioannides & Zampoukos, 2018; Collins & Potoglou, 2019).

Trabalhadores independentes da “economia de shows”, assumem mais riscos econômicos, pois não fazem parte das redes de segurança social (Ioannides, Röslmaier, & van der Zee, 2019; Nieuwland & van Melik, 2020).

Os impactos socioculturais vão desde a perda de uma tradição popular, como um festival que ocorre há anos em uma cidade, com a vinda de fãs de todo o país que o seguem intensamente, se não obsessivamente, todos os anos (Nieuwland & van Melik, 2020; Dolf & Teehan, 2015). Além de tornar as pessoas mais alertas e evitam a aglomeração (Wang & Ackerman, 2019), levando turistas a trocarem a busca de destinos superlotados e de turismo de massa em favor de destinos mais remotos e menos populosos e tornando moradores locais menos receptivos aos turistas que chegam e menos favoráveis ao desenvolvimento do turismo (Chien & Ritchie, 2018).

Ambientalmente, os impactos podem até serem positivos, como no caso da pegada de carbono, associadas com eventos: transporte hospedagem, alimentos, resíduos e operações do local do evento (Dolf & Teehan, 2015; Ricaurte & Jagarajan, 2019; Cooper & Alderman, 2020). Doenças transmissíveis, lesões e riscos ambientais, como tempestades e incêndios, podem constituir ameaças de saúde pública significativas durante qualquer festival. Isso pode ter consequências de longo alcance, incluindo as ameaças à segurança pública e à saúde, a pressão sobre as infraestruturas de saúde pública e o consequente impacto na reputação. Além disso, como as viagens de turistas contribuem para surtos de doenças e transmissão de patógenos infecciosos durante estes eventos de massa (Bieh, ElGanainy, Yezli, Malik, Jokhdar, Asiri, & Alotaibi, 2019).

2.3 Informação para Tomada de Decisão

Para Gomes e Costa (2013), o mundo contemporâneo exige das organizações tomada de decisões cada vez mais complexas para atender às demandas e resolver problemas em tempo hábil e realizar, constantemente, a prospecção de cenários, tornando-as cada vez mais competitivas, a fim de garantir o desenvolvimento e a permanência no cenário atual. Portanto, em um processo de tomada de decisão, o decisor não deve pensar em um único cenário e fazer seu processo de decisão baseando-se apenas neste. O processo de decisão deve contemplar o monitoramento constante do

ambiente, e o decisor deve estar pronto para alterar sua decisão frente ao novo cenário que está se formando. Para facilitar e agilizar o processo decisório, torna-se fundamental a obtenção ágil e eficaz de informações que indique, previamente, a melhor ~~que~~ alternativa para o cenário que se vislumbra (Silva, Silva & Gomes, 2016).

Para Grint (2020), a tomada de decisão depende do tipo do problema que se apresenta, muitas vezes o problema exige uma mobilização coletiva, outras uma coação a seus seguidores como para evitar uma catástrofe, assim ao escolher um modo de decisão errado para o problema que se está enfrentando, é provável que a situação fique pior. Na situação de pandemia do coronavírus, o papel de liderança do tomador de decisão é conscientizar as comunidades envolvidas para que se ajudem a si mesmas sempre que possível, e fazer as pessoas enfrentarem coisas que precisam ser enfrentadas, como distanciamento social e quarentena, mas garantir que essas decisões sejam tomadas de forma equitativa e sem colocar a culpa nos bodes expiatórios quando a responsabilidade fica muito mais perto de casa. (Grint, 2005). Já o papel de comando é tomar decisões difíceis, fechando estabelecimentos, adiando ou cancelando eventos e proibindo a circulação e aglomeração de pessoas (Grint, 2005; Grint, 2020).

Nunan & Brassey (2020) afirmam que os dados globais do COVID-19 continuam sendo coletados. Eles devem ser ativamente analisados e usados para apoiar a tomada de decisões em tempo real, no entanto, até que essa base de evidências cresça, as políticas atuais do COVID-19 podem se basear em inferências de outros cenários, como pandemias de influenza. Reuniões em massa são eventos altamente visíveis com potencial para sérias consequências para a saúde pública, se não forem planejados e gerenciados com cuidado, essas reuniões podem ampliar a disseminação de doenças infecciosas. Tais infecções podem ser transmitidas durante a reunião, durante o transporte de e para o evento e nas comunidades locais dos participantes após o retorno. (OMS, 2020). Quando se trata de decisões sobre grandes eventos, como festivais, eventos esportivos ou religiosos, Nunan & Brassey (2020) listam situações que servem de norte para a tomada de decisão:

- O efeito de restringir e cancelar reuniões de massa e eventos esportivos nas taxas de doenças respiratórias durante pandemias em

geral é pouco estabelecido e requer avaliação adicional;

- Embora limitado; as melhores evidências disponíveis parecem sugerir que eventos de vários dias com acomodações comunitárias lotadas, estão mais associados ao aumento do risco de transmissão de infecções respiratórias;
- O momento das restrições às reuniões de massa parece importante; restrições mais próximas do pico epidêmico podem ser mais eficazes do que restrições aplicadas mais adiante;
- Reuniões em massa não são homogêneas e o risco deve ser avaliado caso a caso.

Segundo a OMS (2020), Avaliações de risco devem ser realizadas individualmente para cada evento de massa para determinar se: proceda normalmente; prossiga com a prevenção adicional de infecções e considerações de controle; ser adiado; ou ser cancelado.

Para Fischhoff (2020), um bom planejamento deve garantir a existência de sistemas e processos robustos para gerenciar problemas de saúde pública durante reuniões de massa. Os organizadores devem revisar seus planos para garantir que sejam adequados. A decisão de prosseguir com uma reunião em massa ou restringir, modificar, adiar ou cancelar o evento deve ser tomada em parceria entre os organizadores e as autoridades de saúde, com base em uma avaliação de risco completa.

Para eventos altamente visíveis ou particularmente grandes, devem ser considerados elaborados planos de ação devem ser desenvolvidos para mitigar todos os riscos identificados na avaliação de riscos. Algumas ações serão da autoridade de saúde, outras para os prestadores de serviços de saúde locais e outras para o organizador do evento. Cada plano de ação deve especificar quem é responsável, qual é o prazo e como e por quem a entrega será assegurada (Fischhoff, 2020; Nunan & Brassey, 2020).

2.4. Oktoberfest de Blumenau

Neste trabalho é utilizando a terminologia festival, para categorizar o tipo de evento da Oktoberfest, por sua característica segundo McKercher, Mei & Tse (2006), que destacam que o objetivo dos festivais está vinculado a promover a cultura local, mostrar sua tradição e peculiaridades étnicas e culturais. Além do

potencial turístico diretamente relacionado aos festivais (Prentice & Andersen, 2003), bem como no impacto positivo na qualidade de vida da comunidade (Gursoy et al., 2004).

A Oktoberfest Blumenau é considerada o maior festival de origem alemã do Brasil, o maior das Américas e o segunda maior do mundo, ficando atrás apenas do festival de Munique na Alemanha. Nas últimas trinta e seis edições, este festival blumenauense já recebeu mais de três milhões de visitantes. O surgimento da festa ocorreu em 1984, com o intuito dos blumenauenses em preservarem a cultura alemã além de reconstruir a cidade, que havia sido devastada por duas grandes enchentes ocorridas no ano anterior e neste mesmo ano.

A Oktoberfest de Blumenau é realizada pela Prefeitura, ficando o Parque Vila Germânica (autarquia municipal) e toda a receita da Oktoberfest é revertida para pagamento de suas despesas e que o valor restante é utilizado em benfeitorias públicas para a comunidade local, destaca-se assim a importância em um gerenciamento profissional e capacitado para que se possa utilizar os recursos em benefício da população, em 2019 estamos falando do valor de R\$5.004.615,66 investidos diretamente no Parque Vila Germânica.

Nestas últimas trinta e seis edições, a festa optou por muitas adequações, ficando com imagem de uma festa familiar, pautada em tradições germânicas e nas relações de hospitalidade com os turistas e aproximação com a comunidade. Segundo a administração do Parque, todas as ações são planejadas com antecedência, com a melhoria constante da infraestrutura do evento, bem como na divulgação do evento para atração de novos turistas e do retorno dos mesmos, porém mantendo a hospitalidade dos moradores em relação à festa, para que se possa melhor receber constantemente os turistas.

3 Procedimentos Metodológicos

De acordo com a Figura 2, buscou-se a abordagem qualitativa, por permitir analisar aspectos subjetivos da organização, a exemplo da identificação do impacto que o tema Saúde (pandemia), influenciaria na tomada de decisão da realização ou não da Oktoberfest Blumenau 2020 (Cooper, Fletcher & Wanhill, 2007).

Figura 2: Metodologia aplicada no estudo

Questão da pesquisa	De que forma a saúde está influenciando as análises relacionadas aos impactos ambientais, econômicos e sociais para o processo de tomada de decisão de realização ou não de um festival (Oktoberfest Blumenau, 2020)?
Tipo de pesquisa	Descritiva
Abordagem	Qualitativa
Sujeitos da pesquisa	Dirigentes responsáveis pela realização ou não da Oktoberfest Blumenau 2020 Dados secundários – relatórios de gestão da Oktoberfest de Blumenau 2017,2018,2019
Ferramentas de coleta de dados	Etapa 1: Questionário desenvolvido para análise do <i>Triple Bottom Line</i> de mega eventos, adaptado do trabalho de Boyko & Melnyk (2012), evidenciando os itens relacionados a festivais, neste caso Oktoberfest. Para identificação do nível de sustentabilidade das edições anteriores da Oktoberfest de Blumenau, dos anos de 2017 a 2019.) Etapa 2: Entrevista utilizando-se de um roteiro semi-estruturado, elaborado para compreender o processo de decisão da realização ou não da Oktoberfest Blumenau 2020, bem como, os impactos ambientais, econômicos e sociais que seriam percebidos a partir do cancelamento do festival devido a pandemia do Covid-19.
Coleta de dados	Etapa 1: Aplicação de questionário adaptado. Busca de dados secundários sobre TBL Etapa 2: Entrevistas com roteiro semi-estruturado (elaborado pelos pesquisadores) As duas etapas ocorreram em junho/2020
Dilema	A abordagem da Saúde como elemento delineador para a realização ou não de um festival, não consta em nenhuma literatura. Ou seja, não se tem registro do cancelamento de um festival, em decorrência da problemática Saúde (que envolva a população participante e também não há na literatura consultada, estudos sobre as inter- relações entre as três dimensões: <i>Triple Bottom Line</i> acrescidas do tema Saúde, no caso específico uma pandemia COVID-19, para a tomada de decisão na realização ou não da edição Oktoberfest 20.

Fonte: Elaboração Própria

A análise do efeito geral das edições da OKTOBERFEST de 2017 a 2019 ocorridas em Blumenau é realizada aplicando a abordagem TBL, com a aplicação para os dirigentes do questionário adaptado de Boyko & Melnyk (2012), e na coleta de dados secundários, com dados dos bancos de dados de instituições governamentais e não governamentais, jornais locais e internacionais e recursos informativos on-line para a definição do score de cada índice. Em seguida, seleciona-se as informações com base nos critérios de precisão, confiabilidade e adequação, com base na triangulação de dados o índice. Os resultados são

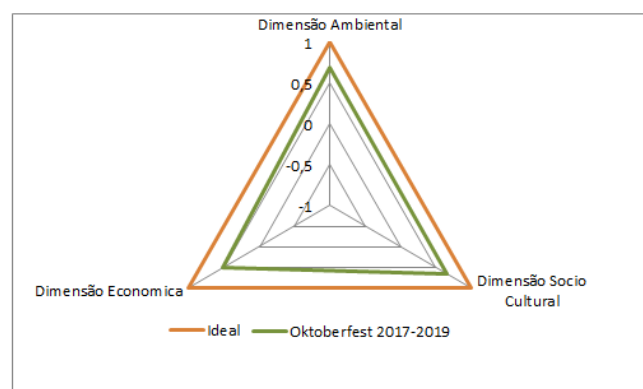
representados graficamente com o gráfico de radar triangular. O Sistema de Pontuação permite calcular uma pontuação numérica, de +1 a -1. Embora a lógica total ou parcialmente compensatória sugira que uma pontuação baixa em uma das dimensões possa ser compensada por uma pontuação alta em outra (Boyko & Melnyk, 2012).

Na segunda etapa consistiu-se em entrevistas com as pessoas inseridas no contexto do fenômeno investigado, neste caso, os organizadores do evento, Diretoria da Vila Germânica, com conhecimento gerencial e de processo decisório da Oktoberfest (Alves-Mazzotti e Gewandszanajder, 1998).

4 Análise

Na primeira etapa foi realizada uma análise de TBL dos anos anteriores da Oktoberfest, aos analisar os dados das 3 dimensões, ambiental, sociocultural e econômica, chegou-se ao resultado conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 – Análise dos Tripés do TBL da Oktoberfest de 2017 a 2019



Fonte: Dados da Pesquisa

Depois do cruzamento do questionário respondido pelos gestores, com os dados dos balanços do festival de 2017 a 2019, chegou-se ao resultado aos índices de 0,7 para dimensão ambiental, que mostra preocupação com a questão ambiental durante antes, durante e depois do festival, primeiro para atender a legislação ambiental e proativamente com programas educativos e parceria com a comunidade para a reciclagem do material gerado durante o festival. O índice sociocultural ficou em 0,67 representando o engajamento e parceria que o festival tem com a comunidade, sendo motivo de orgulho para os residentes devido a preservação e divulgação da cultura alemã, e também aos projetos sociais

atendidos por recursos provenientes do festival, além de fomentar outros eventos culturais importante para a cidade e que não possuem recursos próprios.

Na dimensão econômica, o índice ficou em 0,51, um pouco abaixo dos outros índices, devido a questão de não haver uma divulgação internacional, pouco investimento governamental em infraestrutura, onde os participantes utilizam os modais já existentes e permanência de poucas noites de hospedagem. Mesmo assim o índice pode ser considerado relevante, devido ao retorno financeiro que o festival gera para as empresa e governo, além da geração de empregos temporários e consumo de produtos locais como cervejas artesanais e comidas típicas.

Com base nestes índices de suas últimas edições, pode-se afirmar que a Oktoberfest é um evento sustentável em todos os seus tripés, e por consequência importante para a cidade e região, gerando renda e empregos, mantendo a cultura e tradição e região. Demonstra-se assim a realização da 37ª edição da Oktoberfest de Blumenau em 2020 seria benéfica em todos os sentidos, mas devido a questão de saúde de pública, com pandemia acontecendo no Brasil, questiona-se assim a possibilidade de realização ou não deste festival neste ano, sendo um grande desafio para a tomada de decisão dos gestores.

Na segunda etapa da pesquisa, buscou-se informações junto aos dirigentes da Oktoberfest, responsáveis por sua realização ou não. Quando questionados objetivamente se haverá ou não a Oktoberfest Blumenau 2020, os dirigentes afirmam com veemência de que o cancelamento está vinculado a parâmetros médicos.

Informaram também que, estão acompanhando os parâmetros utilizados em outros países, observando como estão saindo desse processo, pois estão aqui com infectologistas para entender os caminhos a serem percorridos e terem informações precisas, vinculados a profissionais qualificados. Os cenários delineados pelos dirigentes, já estão definidos, sendo cada um deles totalmente distinto um do outro, porém a não divulgação destes cenários está atrelada ao fato de que hoje eles estão buscando soluções para viabilizar a Oktoberfest dentro do que a medicina orienta.

Acreditam que em agosto conseguirão ter uma visão mais abrangente, para definir se irá ocorrer ou não da forma como sempre existiu. E, a

partir deste momento poderão aprimorar os cenários, para uma decisão mais assertiva do ponto de vista da medicina. Esta forma de análise dos gestores vai ao encontro de Silva et al. (2016), ao condicionarem a decisão a um monitoramento constante do ambiente, com o decisor pronto para alterar sua decisão frente a um novo cenário. Torna-se assim necessário ter as informações de forma ágil e eficaz, que indique previamente a melhor alternativa para o que se vislumbra.

Quando questionados sobre as vantagens e desvantagens dos cenários a serem analisados, preferem fazê-lo quando tiverem informações mais relevantes, sempre atrelados aos critérios de saúde. Abordados sobre a possibilidade de haver a Oktoberfest, seguindo os protocolos médicos, reforçamos o que já era do conhecimento de ambos sobre os custos de EPIs e demais adequações necessárias que implicariam em elevação no custo final da festa, desta forma questionamos qual a análise seria realizada por parte dos dirigentes levando em consideração esses fatores, os respondentes foram categóricos em responder que não estão preocupados com o resultados financeiro do festival, mas sim na sua manutenção em função da economia da cidade e não apenas vinculando a um resultado para a Vila Germânica ou mesmo para o setor público.

Reforçam que, se houver a realização, a questão financeira passa longe disso e destacam que, hoje todos os dezenove patrocinadores do festival se mantém prontos para a sua realização, isso reforça novamente que se trata de uma posição muito clara por parte deles e que desta forma o resultado financeiro está em segundo plano, neste momento no qual ainda não se tem nenhuma decisão definitiva.

Diante dos posicionamentos apresentados, questionamos em qual local eles estão buscando informações para a tomada desta decisão, e eles mencionam que estão vinculados a diversas fontes. Inicialmente buscaram informações com a China, a Europa, fazendo também acompanhamentos diários, em países como a Alemanha, a Inglaterra, a Suécia, França e Itália, porém tudo isso atrelado ao Ministério da Saúde e a Secretaria da Saúde aqui no Brasil, para terem as informações necessárias.

Quando comentamos sobre a tomada de decisão da Vila Germânica em transferirem a festa para o mês de novembro deste ano, condicionada a confirmação oficial somente no mês de agosto, questionamos porque a escolha deste mês e qual foi

a maior dificuldade encontrada para esta decisão, a resposta foi que estendendo até agosto estariam mais próximos da data efetiva da realização do evento (novembro) e que, considerando o contexto atual da pandemia, a cada dia tem-se uma nova informação, um novo posicionamento sobre o vírus e que encontrar informações concretas e corretas foi e está sendo a maior dificuldade. Além do que, a falta de informação fez com que a visão de cada Secretaria fosse muito diferente, uma para outra, o que prejudicou em muito a formação dos cenários necessários para a tomada de decisão. Destacaram ainda que em outros países foi muito diferente. No Brasil, houve mais tempo para se preparar e isso não aconteceu.

Foram questionados quais impactos Ambientais, Sociais e Econômicos que esta situação de pandemia provocaria na relação a Oktoberfest Blumenau 2020, caso ela fosse cancelada ou não. No caso do cancelamento, o impacto sociocultural, seria sobre todos os eventos realizados pelo Parque Vila Germânica, a exemplo da Festa de Páscoa, Festa de Natal, do Réveillon e da própria Sommerfest, todos esses eventos não são sustentáveis se a Oktoberfest não acontecer. Importante notar que, a Festa de Natal, de Páscoa e de Réveillon acontecem de forma gratuita a toda população de Blumenau e região. Além de prejudicar elementos intangíveis, como a autoestima do povo blumenauense, que segundo os entrevistados a população irá sentir e muito, a não realização da Oktoberfest 20, e “só vamos saber que sentimento será este, quando não acontecer”, reforça a Diretoria da Vila Germânica.

Desta forma, pode-se dizer que toda a população blumenauense acaba sendo impactada com a não realização do evento, porque em cada família desta cidade tem-se no mínimo uma pessoa vinculada à Oktoberfest, que trabalha no local, ou que fornece produtos, ou que faz parte do grupo de danças, ou mesmo do grupo de músicos, ou da segurança, ou que possui um empreendimento de grande, médio ou pequeno porte, mas que se favorece com a realização da Oktoberfest, ou mesmo as pessoas que participam, com suas famílias e amigos, para um momento de confraternização, reconhecimento das origens, compartilhamento da cultura, destacam os gestores do evento. Ou seja, neste ano muito mais do que nos anteriores, em função da pandemia do COVID-19, a realização da festa, poderia ser um início para a economia de Blumenau, para o reencontro com

os amigos, para uma descontração depois de tanto tempo em isolamento domiciliar, que traria novas possibilidades para essas pessoas, pois neste momento tanto socialmente quanto economicamente, nunca fez tanta falta quanto fará neste ano de 2020, declaram os gestores do evento.

Complementando, na análise do –impacto Econômico que ocorrerá com o cancelamento da festa, pode-se confirmar de forma objetiva que se tem 17 segmentos diferentes que irão ser impactados diretamente com esse cancelamento e que impactam de forma diferente toda a economia de Blumenau e cidades próximas, atingindo desde o pipoqueiro até o dono de cervejarias. Além disso, o impacto psicológico num evento como este atrela mais de 60 segmentos diferentes.

Ao se realizar o festival, diante das restrições da pandemia, na questão Ambiental teriam outros rejeitos adicionais, se considerarmos a utilização dos equipamentos de proteção individual (EPIs), além de outros necessários para a realização de forma segura do ponto de vista sanitário. Na dimensão sociocultural, a preocupação com os participantes e com os trabalhadores do festival será de máxima importância, além do funcionamento de um posto de atendimento para a realização de testes COVID-19, além disso a população teria sua moral elevada, pois seria mais uma vitória, levando em consideração que, a cidade que sempre enfrentou as diversidades, unida e com objetivos comuns, sempre se manteve forte para enfrentar e recuperar tudo que acontecia no local. A exemplo disso, pode-se citar as enchentes de 1984, 2008, 2011, que apresentaram para o país uma população disposta a se reestruturar, a receber todas as pessoas que aqui chegassem, mesmo após grandes catástrofes.

O acima exposto é proposto por Akhoondnejad (2016), quando menciona que a realização de um festival, acaba sendo um reforço social no interior do destino que o recebe, para Weaver & Lawton (2013) pode-se também ampliar os benefícios à identidade da comunidade, mas também auxiliar na melhoria do próprio ambiente, além de impactar diretamente na comunidade receptora (Getz, 2008). Pois os festivais podem revitalizar as tradições (Mcdowall et al., 2014), utilizando-se da valorização de seu sentimento de pertencimento a sua cultura (Gursoy et al., 2004).

Finalmente, diante de todas as análises que estão sendo feitas, de todos os acompanhamentos que estão acontecendo e principalmente com este

novo prazo para determinar a realização ou não da Oktoberfest Blumenau 2020, é muito importante se observar que, a linha mestra de decisão será sempre as autoridades sanitárias, qual o posicionamento dos médicos naquele momento em que será tomada a decisão, pois acima de todos os impactos sociais, econômicos e ambientais que irão ocorrer, está a preocupação com a saúde da população, está a segurança em sua participação, está em transmitir garantias de que estão analisando todos os aspectos possíveis, que possam proporcionar tudo isso à cidade de Blumenau e por consequência aos admiradores e participantes do evento, ou seja, tudo que será feito terá como fator determinante a saúde da população e a partir disto a análise sociocultural, econômica e ambiental, enfatizam os dirigentes da 37ª Oktoberfest de Blumenau.

5 Conclusões

Nos resultados apresentados é notória a importância em se ter as informações adequadas, inerentes à tomada de decisão dentro de uma organização. Demonstrem a construção da estruturação destas informações, destacam também a construção de cenários necessários para que as decisões acerca da realização ou não da Oktoberfest 2020.

Enfatizam a importância do elemento “saúde”, como primordial para esta análise, porém também consideram relevantes os delineamentos dos impactos ambiental, sociocultural e econômico para todo o processo. Mostraram que uma decisão irá impactar toda uma cadeia produtiva, do ponto de vista econômico, afetando uma parte considerável da população da cidade, tanto de forma direta, quanto indireta.

Apresentam a importância do impacto sociocultural para a população local, na sua relação com a autoestima, valorização cultural, reforço da determinação dos blumenauenses em conseguir lidar com problemas abrangentes, além da socialização, no impacto em seu lazer, na ausência em poder receber, trocar e se relacionar com os turistas, na impossibilidade em transmitir sua cultura, em evidenciar valores tão importantes para os moradores.

Demonstrem sua preocupação ambiental, já materializada em edições anteriores e em constante melhoria, com as adequações necessárias. Visualiza as necessidades para adaptação em relação a pandemia e sua destinação como

resíduos, atendendo as normas técnicas da área. E finalmente nos mostra, que todos os itens acima relacionados perdem sua importância, diante da saúde das pessoas, nos orientam que todas as informações obtidas acabam por direcionar em primeiro lugar ao bem-estar das pessoas, para sua segurança em manter a sua saúde.

Diante do exposto, considera-se necessária a inclusão do elemento Saúde no contexto de análise do *Triple Bottom Line*, uma vez que neste exato momento está ocorrendo uma pandemia no país e no mundo, o que talvez não venha a ocorrer com tanta frequência, porém poderá ter um surto de sarampo, ou mesmo de cachumba, ou qualquer que seja a doença e que precisará também dessa análise para a tomada de decisão, levando-se em consideração a saúde da população.

6 Implicações e Sugestões de Pesquisa

Na literatura existente foi encontrado somente o elemento Saúde fazendo parte do item Sociocultural, porém neste caso específico de festivais estaria relacionado à saúde dos funcionários que organizam o evento ou mesmo de seus fornecedores e por intermédio deste estudo comprovamos há necessidade de algo mais abrangente que envolva também os participantes do festival. Dessa constatação emerge a importância de realização de novas pesquisas para buscar um entendimento mais específico sobre o elemento Saúde. Por exemplo, verificando há necessidade deste quarto item junto ao *Triple Bottom Line*, tendo por base as possibilidades acima descritas

7 Referências

- Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, 395(10228), 931-934.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5)
- Andersson, T. D., & Lundberg, E. (2013). Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event. *Tourism management*, 37, 99-109.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.015>
- Annan-Diab, F., & Molinari, C. (2017).

Interdisciplinarity: practical approach to advancing education for sustainability and for the sustainable development goals. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.006>

Akhoondnejad, A. (2016). Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival. *Tourism Management*, 52, 468-477. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.027>

Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1998). *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998

Bieh, K., ElGanainy, A., Yezli, S., Malik, M., Jokhdar, H. A., Asiri, A., & Alotaibi, B. (2019). Health risk assessment at mass gatherings: a report of the camel festival in Saudi Arabia. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 25(9), 647-655. <https://doi.org/10.26719/emhj.18.071>

Bodnar, Z., Freitas, V. P., & Silva, K. C. (2016). A epistemologia interdisciplinar da sustentabilidade: por uma ecologia integral para a sustentação da casa comum. *Revista Brasileira de Direito*, 12(2), 59-70. <https://doi.org/10.18256/2238-0604/v12n2p59-70>

Boyko, K.; Melnyk, M. (2012). *A Triple Bottom Line Evaluation of the Impacts of UEFA URO 2012: The Development of Indicators*; University of Gothenburg School of Business, Economics and Law

Butler, R. (2018). Challenges and opportunities. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 635-641. <https://doi.org/10.1108/whatt-07-2018-0042>

Carvalho, P., Márquez, M. A., & Díaz, M. (2016). Do neighbouring countries encourage the demand of international business tourism? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(3), 156-167. <https://doi.org/10.1515/ejthr-2016-0018>

Chien, P. M., & Ritchie, B. W. (2018). Understanding intergroup conflicts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 72(C), 177-179. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.004>

Collins, A., & Potoglou, D. (2019). Factors influencing visitor travel to festivals: Challenges in encouraging sustainable travel. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(5), 668-688. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1604718>

Cooper, C., Fletcher, J. & Wanhill, S. (2007). *Turismo: princípios e práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann.

Cooper, J. A., & Alderman, D. H. (2020). Cancelling March Madness exposes opportunities for a more sustainable sports tourism economy. *Tourism Geographies*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759135>

Costa, M. F. (2020). Modelo de crença em saúde para determinantes de risco para contaminação por coronavírus. *Revista de Saúde Pública*, 54, 1-12. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2020054002494>

Coulter, R. L., Hermans, C. M., & Parker, R. S. (2013). Religiosity and generational effects on gambling: Support for and opposition to introducing casino gambling in a non-gambling tourist entertainment environment. *Journal of Business Research*, 66(9), 1682-1688. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.015>

Dolf, M., & Teehan, P. (2015). Reducing the carbon footprint of spectator and team travel at the University of British Columbia's varsity sports events. *Sport Management Review*, 18(2), 244-255. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.06.003>

Ebrahim, S. H., Ahmed, Q. A., Gozzer, E., Schlagenhauf, P., & Memish, Z. A. (2020). Covid-19 and community mitigation strategies in a pandemic. *BMJ*, 368(m1066), 1-2. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1066>

Filippim, M. L., Kushano, E. S., & Bahl, M. (2012). Festival de Inverno de Antonina (Paraná, Brasil): o evento sob as perspectivas de visitantes e residentes. *Revista Hospitalidade*, 9(2), 273-294.

Fischhoff, B. (2020). Making Decisions in a COVID-19 World. *JAMA*, 324(2):139-140. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.10178>

- Gallardo-Vázquez, D., Hernández-Ponce, O. E., & Valdez-Juárez, L. E. (2019). Impact factors for the development of a competitive and sustainable tourist destination. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 9(2), 3-14. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2019-0008>
- Gallo, E., & Setti, A. F. F. (2012). Abordagens ecossistêmica e comunicativa na implantação de agendas territorializadas de desenvolvimento sustentável e promoção da saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(6), 1433-1446. <http://doi.org/10.1590/S1413-81232012000600008>
- Garcia, L. P., & Duarte, E. (2020). Nonpharmaceutical interventions for tackling the COVID-19 epidemic in Brazil. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(2), 1-4. <http://doi.org/10.5123/s1679-49742020000200009>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29(3), 403-428. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Giongo, C. R., Mendes, J. M. R., & Santos, F. K. (2015). Desenvolvimento, saúde e meio ambiente: contradições na construção de hidrelétricas. *Serviço Social & Sociedade*, (123), 501-522. <http://doi.org/10.1590/0101-6628.034>
- Giulio, G. M. D., Vasconcellos, M. D. P., Günther, W. M. R., Ribeiro, H., & Assunção, J. V. D. (2015). Percepção de risco: um campo de interesse para a interface ambiente, saúde e sustentabilidade. *Saúde e Sociedade*, 24(4), 1217-1231. <http://doi.org/10.1590/S0104-129020136010>
- Gomes, C. F. S., & Costa, H. G. (2013). Using Prospective Vision and Multi-Criteria Decision Analysis with Scenario Planning. *Relatórios de pesquisa em engenharia de produção*, 13(8), 94-114. <http://doi.org/10.13140/2.1.4927.1040>
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership' *Human Relations*, 58(11), 1467-494. <http://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Grint, K. (2020). Leadership, management and command in the time of the Coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314-319. <http://doi.org/10.1177/1742715020922445>
- Guenther, E., & Schneidewind, U. (2017). Sustainability management: integrating the multiple dimensions of an interdisciplinary research discipline. *Uwv*, 25, 1-4. <http://doi.org/10.1007/s005-017-9>
- Gursoy, D., Kim, K., & Uysal, M. (2004). Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation. *Tourism management*, 25(2), 171-181. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00092-X](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00092-X)
- Gutiérrez, M., & Narváez, M. (2017). Modelo sistémico de desarrollo competitivo para destinos turísticos. Aproximación al caso Venezuela. *Revista Negotium*, (38), 78-93.
- Haven-Tang, C., Jones, E., & Webb, C. (2007). Critical success factors for business tourism destinations: *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3-4), 109-120. http://doi.org/10.1300/J073v22n03_09
- Ioannides, D., Röslmaier, M., & van der Zee, E. (2019). Airbnb as an instigator of 'tourism bubble' expansion in Utrecht's Lombok neighbourhood. *Tourism Geographies*, 21(5), 822-840. <http://doi.org/10.1080/14616688.2018.1454505>
- Ioannides, D., & Zampoukos, K. (2018). Tourism's labour geographies: Bringing tourism into work and work into tourism. *Tourism Geographies*, 20(1), 1-10. <http://doi.org/10.1080/14.2017.140921>
- Marzuki, A. (2012). Local residents' perceptions towards economic impacts of tourism development in Phuket. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 199-212
- Mcdowall, S., Lillywhite, J. M., & Simonsen, J. E. (2014). Renaissance ArtsFaire's Economic & Socio-Cultural Impacts on a Local Community. *Consortium Journal Of Hospitality & Tourism*, 19(2), 74-95.
- McKercher, B., Mei, W. S., & Tse, T. S. (2006).

Are short duration cultural festivals tourist attractions? *Journal of Sustainable Tourism*, 14(1), 55-66.

<http://doi.org/10.1080/0966950608668591>

Mendes, J. M. R., & Wünsch, D. S. (2011). Serviço Social e a saúde do trabalhador: uma dispersa demanda. *Serviço Social & Sociedade*, 107, 461-481. <http://doi.org/10.1590/S0101-662805>

Muhar, A., Visser, J., & Van Breda, J. (2013). Experiences from establishing structured inter- and transdisciplinary doctoral programs in sustainability: a comparison of two cases in South Africa and Austria. *Journal of Cleaner Production*, 61(1), 122-129. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.031>

Nieuwland, S., & van Melik, R. (2020). Regulating Airbnb: how cities deal with perceived negative externalities of short-term rentals. *Current Issues in Tourism*, 23(7), 811-825. <http://doi.org/10.1080/13683500.2018.1504899>

Nunan D., & Brassey J. (2020). *What is the evidence for mass gatherings during global pandemics? A rapid summary of best-available evidence*. Oxford (UK): The Centre for Evidence-Based Medicine: Oxford COVID-19 Evidence Service.

OMS -Organização Mundial de Saúde. (2020). *Key planning recommendations for mass gatherings in the context of the current COVID-19 outbreak*. Recuperado em: 01 jun. 2020, de: <https://www.who.int/publications/i/item/10665-332235>.

Prayag, G., Hosany, S., Nunkoo, R., & Alders, T. (2013). London residents' support for the 2012 Olympic Games: The mediating effect of overall attitude. *Tourism Management*, 36, 629-640. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.08.003>

Prentice, R., & Andersen, V. (2003). Festival as creative destination. *Annals of tourism research*, 30(1), 7-30. [http://doi.org/10.1016 / S0160-7383 \(02\) 00034-8](http://doi.org/10.1016 / S0160-7383 (02) 00034-8)

Qualls, N., Levitt, A., Kanade, N., Wright-Jegede, N., Dopson, S., Biggerstaff, M., Reed, C., &

Uzicanin, A. (2017). Community Mitigation Guidelines to Prevent Pandemic Influenza - United States, 2017, *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 66(1), 1-34.

<http://doi.org/10.15585/mmwr.rr6601a1>

Ricaurte, E., & Jagarajan, R. (2019). Benchmarking index 2019: Carbon, energy, and water. *Cornell Hospitality Report*, 19(4), 1-23

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

Saarinén, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of tourism research*, 33(4), 1121-1140. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.007>

Schlenker, K., Edwards, D. C., & Sheridan, L. (2005). A flexible framework for evaluating the socio-cultural impacts of a small festival. *International Journal of event management research*, 1(1), 66-77. <http://doi.org/10.1026/10453/10173>

Silva, R. A., Silva, F. C. A., & Gomes, C. F. S. (2016). O uso do Business Intelligence (BI) em sistema de apoio à tomada de decisão estratégica. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 6(1), 2780-2798. <http://doi.org/10.7198/geintec.v6i1.726>

Škorupová, M. (2020). Alternative activities during a pandemic period in the sphere of cultural institutions. *EUREKA: Social and Humanities*, (3), 20-26. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.004>

Sprain, L., & Timpson, W. M. (2012). Pedagogy for sustainability science: case-based approaches for interdisciplinary instruction. *Environmental Communication*, 6(4), 532-550, <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.714394>

Stankova, M., & Vassenska, I. (2015). Raising cultural awareness of local traditions through festival tourism. *Tourism & Management Studies*,

11(1), 120-127.

Villar, E. (2007). Los Determinantes Sociales de Salud y la lucha por la equidad en Salud: desafíos para el Estado y la sociedad civil. *Saúde e Sociedade*, 16(3), 7-13.

<https://doi.org/10.1590/S0104-12902007000300002>.

Wang H. J., Du S. H., Yue X., & Chen C. X. (2020). Review and prospect of pathological features of Corona Virus Disease. *Fa Yi Xue Za Zhi*, 36(1):16-20. <https://doi.org/10.12116/1004-569.2020.01.004>

Wang, I. M., & Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132. <https://doi.org/10.1177/0146167218780735>

Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2013). Resident perceptions of a contentious tourism event. *Tourism Management*, 37, 165-175. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.01.017>

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>

Zhang, H. W., Yu, J., Xu, H. J., Lei, Y., Pu, Z. H., Dai, W. C. & Li, M. (2020). Corona virus international public health emergencies: implications for radiology management. *Academic radiology*, 27(4), 463-467. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2020.02.003w>

The impact of activism on the performance of publicly-traded companies

Wlamir Goncalves Xavier¹, Lauro Cesar Silva Melo², Silvio Parodi Oliveira Camilo³, Frederick Greene⁴

¹ Biola University/ Chongqing Technical Business University - wlamir.xavier@biola.edu

² UNISUL – lauroscm68@gmail.com

³ UNESC - parodi@unesc.net

⁴ Eastern New Mexico University (ENMU) - Frederick.Greene@enmu.edu

KEYWORDS

Activism.
Institutional Investor.
Corporate Governance.
Performance.

Received 14.01.2019
Accepted 26.01.2021

ISSN 1980-4431
Double blind review



ABSTRACT

Institutional investors hold the largest volume of financial resources in the world. The role of the institutional investor as a shareholder has evolved, and now institutional investors are engaged with increasing participation in companies. This active positioning, or activism, is defined as an increase of direct involvement by the investors in the management of companies and influence over corporate executives by vastly increased corporate governance. This paper proposes to analyze the impact of institutional investors' activism on the performance of publicly-traded companies in Brazil. The final sample composed of economic data from 351 companies. The financial and market performance was measured in the years from 2006 to 2015. For data analysis, a panel data effects model was chosen. Results suggest that the governance index moderates the effect of activism on performance, especially in companies where governance practices are not very developed.

PALAVRAS-CHAVE

Ativismo.
Investidor institucional.
Governança corporativa.
Desempenho.

RESUMO

Investidores institucionais detêm o maior volume de recursos financeiros no mundo. O papel do investidor institucional como acionista evoluiu e agora os investidores institucionais estão engajados com crescente participação nas empresas. Este posicionamento ativo, ou ativismo, é definido como um aumento do envolvimento direto dos investidores na gestão das empresas e da influência sobre os executivos corporativos por meio de uma governança corporativa ampliada. Este artigo se propõe a analisar o impacto do ativismo de investidores institucionais no desempenho das empresas de capital aberto no Brasil. A amostra final foi composta por dados de 351 empresas. O desempenho financeiro e de mercado foi mensurado nos anos de 2006 a 2015. Para a análise de dados, um modelo de efeitos fixos de dados em painel foi escolhido. Resultados sugerem que o índice de governança modera o efeito do ativismo no desempenho, especialmente em empresas em que práticas de governança não são muito desenvolvidas.

1 Introduction

Institutional investors are essential in global macroeconomic development, and in this context, pension funds, investment funds, and foreign investors stand out as a significant group of institutional investors. These investors represent a group that holds an enormous volume of capital resources in the world (MONKS; MINOW, 2004). As a result, the role of the institutional investor as a shareholder has evolved with increasing ownership in companies, from a passive shareholder position to an active participant in corporate governance (GILLAN, STARKS, 2000).

With greater participation in the control of companies, these investors implement the creation of mechanisms that prevent or mitigate the conflict between shareholders (and their equity) and managers (and their control). This dynamic is called the “agency problem” (EISENHARDT, 1989). The greater influence of these institutional investors leads to greater control over the managers of the companies, causing these managers to change their behavior in order to execute the institutional shareholder guidelines (BRUÈRE; MENDES DA SILVA; SANTOS, 2007).

By virtue of its position as a dominant and major shareholder, the institutional investor insists on requirements for companies to adopt control and management practices that ensure proper corporate governance conditions and helps guarantee the generation of shareholder value in the long term (AMARAL et al., 2004; RABELO, 1998).

In Brazil and other emerging economies, the ownership pattern is concentrated; more than 50% of the capital is held by the controlling institutional shareholder. In most cases, structured in the form of a pyramid, where cash flow rights are greater than voting rights (YOUNG et al., 2008).

In this scenario, corporate governance by the institutional investor emerges as a management practice that allows for controlling the company to meet the interests of the institutional shareholders as well as other parties, such as customers, society, government, suppliers, and employees, with some kind of interest and involvement with the company (IBGC, 2016; MATIAS, 2007; BRUÈRE; MENDES DA SILVA; SANTOS, 2007).

In this model, activism can be defined as the direct and substantial interference and influence in the management of a firm by institutional investors

through robust corporate governance, in which institutional shareholder participation in management and control of the firm makes possible a positive agenda that is more focused primarily on the defense of the interests of these new institutional business investors and owners (CRISÓSTOMO; GONZÁLEZ, 2006; GILLAN; STARKS, 2000; PUNSUVO; KAYO; BARROS, 2007).

In order to measure the impact of activism on the performance of companies, it is necessary to identify and typify the effective performance of the board of directors in controlling the company, and by measuring the effect of the activism of institutional shareholders (GILLAN; STARKS, 2000; IBGC, 2008; ROSSONI; MACHADO DA SILVA, 2010).

For Gillan and Starks (2000), the metrics for measuring company performance stemming from activism can be summarized by evaluating long term stock market performance and long term operational performance.

In this context, this research intends to answer the following question: What is the impact of institutional investors' activism, through corporate governance, on the performance of companies listed on BM&FBOVESPA in the period from 2006 to 2015?

2 Literature Review

2.1 Agency Theory

An agency relationship is defined by Jensen and Meckling (1976) as a formal agreement in which the (principal) owner hires the manager (agent) to perform the role of administrator with powers delegated to the administrator to meet the objectives of the principal.-

For Eisenhardt (1989), agency theory presents two problems that may arise from agency relations. The first arises when the desires and goals of the principal and the agent are either in conflict or when it is difficult or impractical to ascertain the reason behind the activities of the agent. The second problem comes about when the principal and the agent have different attitudes toward risk. In summary, in the first, for the principal, it is not possible to verify that the agent behaved properly, and in the second, the principal and the agent may engage in different actions because of different risk preferences.

One of the aspects of agency theory addressed by Jensen and Meckling (1976) is that the focus is on establishing the best contract to govern the relationship between principal and agent, considering the differences between how people and organizations behave and process information. Eisenhardt (1989) argues that a behavior-oriented contract between agents and principals may be more efficient than a results-oriented contract.

Young et al. (2008) point out that, unlike the principal and agent conflicts observed in most studies in developed economies, in the emerging economies, the main conflict is one concerning corporate governance. The main conflicts are a consequence of the following corporate governance aspects: the high concentration of property in a few individuals; the overabundance of family ownership and control; business group structures; and weak legal protection of minority shareholders. This scenario demands solutions different from those adopted in developed economies. In emerging economies, corporate governance solutions have to be changed to coincide with the management of the conflicts more closely related to the problems experienced in companies in emerging economies.

2.2 Corporate Governance

Based on the work of Berle and Means (1932), who studied how agency conflicts affected the performance and value of large North American companies, research on corporate governance emerged in the field of strategic management (BACH; KUDLAWICZ; SILVA, 2015). This type of conflict, observed by Berle and Means (1932) is reported by La Porta et al. (1998), where the authors observe that in countries where legal protection for investors is weak, there is a trend towards the concentration of ownership in the hands of a few and that corporate governance mechanisms are weaker where the levels of institutional protection in the country, especially those institutional protections associated with weak ownership structures. Because of these weak controls, in emerging economies, such as the Brazilian one, ownership concentration in the hands of the few prevails, and effective adoption of governance mechanisms is not robust, which causes constant conflicts between majority

shareholders and minority shareholders (MORCK et al., 2005).

The subject of corporate governance is a major focus of attention, and its relevance has been studied in the United States since the mid-1980s. These studies have become more prevalent in Brazil in the last 20 years. Fraud scandals involving senior US corporate executives in the 1980s provoked the reaction of institutional investors (largely pension fund investors), who were responsible for the largest volume of investments in many corporations. These Fraud Scandals caused these institutional investors and funds to pressure senior managers of companies to adopt better corporate governance practices (BRUÈRE; MENDES DA SILVA; SANTOS, 2007).

A major legislative and historical milestone relating to corporate fraud and governance practices occurred in 2002 when the United States Congress enacted the Sarbanes-Oxley Act (a reference to congressmen Paul Sarbanes and Michael Oxley), which also is known as the Corporate Fraud Act. This law was largely motivated by well-known cases of fraud drastically affecting the shareholders (investors) of Enron, and WorldCom. This fraud also led to the downfall of accounting firm Arthur Andersen. These seminal events led to the structural reforms in accounting and corporate governance standards, as not only reflected in Sarbanes-Oxley but also throughout the world (MATIAS, 2007).

In their studies, Shleifer and Vishny (1986) posit the idea that corporate governance has as essential objectives three things; to ensure the return of investments to investors, to improve the utilization of resources, and to increase the participation of institutional investors in corporations and firms. Lethbridge (1997) defined corporate governance as institutional mechanisms that govern the relationship between institutional (principal) investors and managers (agents).

Another definition regarding stronger corporate governance is that these policies and rules present a model that induces managers to make decisions based on maximizing the value of the company to institutional investors through a grouping of institutional and market-based mechanisms (DENIS; McCONNELL, 2003).

For Fontes Filho (2006), the institutional investor seeks to implement corporate governance practices to adopt a more active stance towards the companies that contribute these investments, with

the expectation that the executives, acting as agents, respond positively to the long-term objectives of the institutional investor.

Similarly, Punsuvo, Kayo, and Barros (2007) define corporate governance as a way to mitigate agency conflicts between the ownership and management of a company.

Bruère et al. (2007), in a study that dealt with aspects of corporate governance of companies listed on the Brazilian stock exchange, Bovespa, define corporate governance as relating to the relations between managers, boards of directors, shareholders, and other stakeholders. Matias (2007) conceptualizes corporate governance as an interconnected group of external and internal controls that balance agency conflicts. These internal and external controls also are a management mechanism, possibly increasing performance.

Corporate governance is comprised of a group of incentive and control mechanisms, both internal and external to the organization, aimed at assuring appropriate shareholder returns. (BACH; KUDLAWICZ; SILVA, 2015). These mechanisms reflect the interests of managers and shareholders (SILVEIRA, 2004). For Camilo et al. (2012), governance mechanisms are designed to avoid or

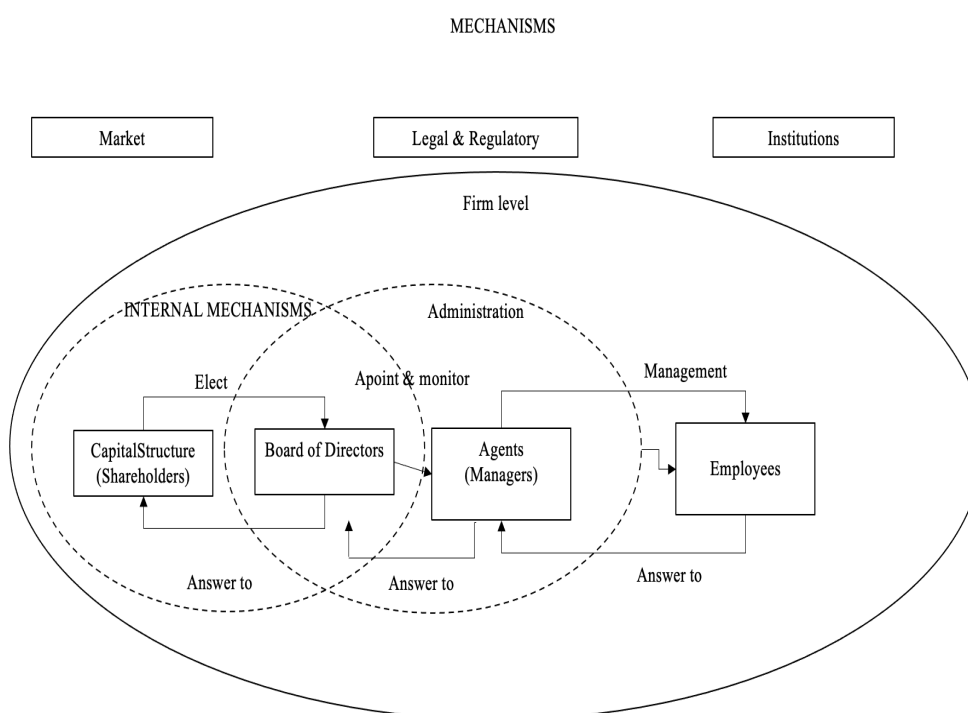
mitigate potential conflicts of interest and to ensure shareholders' protection.

Aguilera et al. (2015) emphasize that there are several studies about the internal mechanisms of corporate governance, but external mechanisms are understudied. For these authors, the internal mechanisms can be classified as relating to the boards of directors, ownership, and management incentives. Under the external view of corporate governance, there are six mechanisms: legal systems, corporate controls; markets; external audits; stakeholder activism, and the media.

Camilo (2011) presents the external and internal relations in which the mechanisms of control are highlighted within the scope of the firm (shown in Figure 1). The internal mechanisms are the property structure and the board of directors, and the external mechanisms consist of the market, the legal and regulatory system, and institutions.

The B3, Brasil Bolsa Balcao (formerly BM & F Bovespa, is the largest stock exchange in Brazil. The B3 defines corporate governance as a framework of incentives and control instruments to ensure that decision making has as a major goal the long-term objectives of the organizations (BM&F BOVESPA, 2016). Table 1 highlights the main corporate governance mechanisms recommended by BM&F BOVESPA.

Figure 1- Mechanisms



Source: Adapted from Camilo (2011).

Table 1 - Corporate governance mechanisms recommended by BM&F BOVESPA.

MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE	ESSENTIAL CHARACTERISTICS
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative Council 	<ul style="list-style-type: none"> • Active and independent.
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneration system for executives and employees 	<ul style="list-style-type: none"> • Aligned with the interests of the Company and its shareholders.
<ul style="list-style-type: none"> • Internal controls 	<ul style="list-style-type: none"> • Guarantee of procedures and practices in accordance with the Company's regulations and legal requirements.
<ul style="list-style-type: none"> • Practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparency and systematic reporting of results to shareholders and other stakeholders.

Source: Adapted from BM & F BOVESPA (2016).

For IBGC (The Brazilian Institute of Corporate Governance), these mechanisms include ownership, the board of directors, management, independent audits, investment committees, fiscal councils, conduct, and conflicts of interest (MATIAS, 2007).

According to Bruère; Mendes da Silva; Santos (2007), one of the determining factors for success in corporate performance has been corporate governance. However, the authors make a particularly cautious reflection when discussing the propagation of corporate governance practices in business and academic scenarios, in two respects, the way corporate governance is formed and how activism occurs through the boards of directors in public companies. This caution stems from the inexpressive amount of empirical research that studies boards of directors in their composition and structure, despite the numerous studies already done on corporate governance.

2.3 Activism

Activism can be defined as a movement of direct interference in the management of executives, through corporate governance, in which the participation of shareholders in control makes possible a positive agenda focused on the defense of the interests of the owners of the company (GILLAN; STARKS, 2000).

For Crisóstomo and González (2006), this movement allows the determination of the interests of the (control) (control) property, disregarding the executives' yearnings and the consequent agency conflict.

2.3.1 Role of the Board of Directors

Capital markets stand out as one of the main players in an economy, and the board of directors of listed companies is becoming relevant for its decisive role in the management of these companies, essentially as an element of institutional investors' activism (JOHNSON; SCHNATTERLY; HILL, 2013).

It is hoped, therefore, that the board of directors monitors, decides, and advises managers and shareholders in the escalation of the value of the company's assets (ARANHA; ROSSONI; MENDES DA SILVA, 2016).

For Rossoni and Machado da Silva (2010), most of the regulatory content of good corporate governance practices is established to ensure that the board's performance is not figurative but, above all, effective. Table 2 presents information complementary to the previous one, from the authors' point of view.

The decisive and direct influence of the board of directors on the financial performance of companies is not conclusive; even with the premise of being true, this premise carries the lack of clarity to the pillars that support it (HE; HUANG, 2011; ROSSONI; MACHADO DA SILVA, 2010).

In the same vein, Aranha; Rossoni; Mendes da Silva (2016) presents, in one of his most recent studies, that corporate governance practices are the focus of attention, both in the business and academic context, and are considered as one of the essential elements to generate value to the company. Linked to this situation of the prominence of corporate governance practices, the boards of directors, regarding their composition and competence, are opportunities for various studies in Brazil and in the World. The authors investigated the cause-and-effect relationship between the board of directors and the performance of publicly traded companies and found that the

composition of boards of directors is at an early stage and that companies are moving towards adopting good practices of corporate governance, given the market's need to expand the professionalization of corporate management.

Given this scenario, it becomes relevant to the academic formation and executive experience in companies, appearing as a significant factor for the hiring of members of the board of directors. However, in the Brazilian market, the study referred to by the authors suggests that publicly-traded companies still do not have an in-depth knowledge of the competencies demanded by the candidate to be a member of a board of directors. (ARANHA, ROSSONI, MENDES DA SILVA, 2016).

2.3.2 Institutional Investors

Institutional investors are important in global macroeconomic development, and in this context, pension funds, investment funds, and foreign investors stand out as a major group of institutional investors.

These investors represent a group that holds the largest volume of capital resources in the world (MONKS; MINOW, 2004). As a result, the role of the institutional investor as a shareholder has evolved with increasing ownership in companies, from a passive shareholder position to an active participant in corporate governance (GILLAN; STARKS, 2000).

With greater participation in the control of companies, these investors provoke the creation of mechanisms that prevent or mitigate the conflict between shareholders (property) and managers (control), called the agency problem, leading to greater control over the managers of the companies, making managers change their behavior towards executing shareholder (BRUÈRE; MENDES DA SILVA; SANTOS, 2007).

As a large shareholder, the institutional investor creates a requirement for companies to adopt control and management practices that ensure adequate corporate governance conditions and ensure the generation of value in the long term (AMARAL et al., 2004; RABELO, 1998). Monks and Minow (2004) suggest that the understanding of the evolution of corporate governance depends on the performance of the institutional investor.

In Brazil and other emerging economies, the ownership pattern is concentrated; often, more than 50% of the capital is held by the controlling shareholder. In most cases, structured in the form of a pyramid, where cash flow rights are greater than property rights (YOUNG et al., 2008).

However, according to MacCahery, Sautner, Starks (2015), there is little knowledge about how institutional investors engage with the firms to which they contribute their resources since these interactions are not open. Unless institutional investors publicly express their decisions and deliberations on business activities and management, little is known about their preferences and private commitments to the companies they relate to.

2.3.3 Measuring Activism and Performance

The measures of activist effects of institutional investors go through the observance of the effective performance of the board of directors as one of the main forms of activism (ARANHA; ROSSONI; MENDES DA SILVA, 2016; ROSSONI; MACHADO DA SILVA, 2010).

The typification of these measures is related to the characteristics of the activities performed by the board of directors, focusing on the best performance, either in market value or in operational performance (GILLAN; STARKS, 2000).

For Bandeira-de-Melo and Marcon (2006), there is a lack of consensus regarding the objectives of the company that provokes the polarization of the debate about the measurement of performance under the strategy context. Two streams present themselves: those focused not only on shareholder goals but also on the objectives of other parties that relate to the company (stakeholders), and those focused exclusively on the interests of shareholders. These authors conclude that the definition of an adequate indicator to measure performance is not simple since the number of existing metrics is high: Tobin's Q, ROE, ROA, ROI, among other indicators.

In order to minimize the measurement error of the performance construct, according to Bandeira de Melo and Marcon (2006), the application of multiple indicators makes it possible to capture the influence of several agents on performance. Based on the use of metrics with different approaches, it is possible to analyze the

effect of specific agents on performance at the operational, financial, and market level.

To measure operating performance, ROE (Return to Shareholders) is a metric of shareholder return that describes the shareholder's profitability, discounting the opportunity cost, determined by the Ebitda (operating performance) ratio and the Net worth (CRISÓSTOMO; GONZALES, 2006; MENDES DA SILVA; MORAIS, 2006; MENDES DA SILVA; GRZYBOUSKI, 2006; OLIVEIRA, 2005).

For Crisóstomo and Gonzales (2006), Mendes da Silva and Morais (2006), Mendes da Silva and Grzybowski (2006), and Oliveira (2005), ROE measures shareholder profitability through the ratio between net income and shareholders' equity.

From the point of view of market value, Aranha; Rossoni; Mendes da Silva and Grisbouski (2006) and Carvalhal da Silva and Leal (2003) present the Q of Tobin that measures company value, based on the sum of the market value of the company's shares and its debts in relation to the book value of its assets.

Based on the above, the following hypotheses are formulated to be tested:

Hypothesis 1: Companies in which Institutional Investors adopt, through corporate governance, the strategy of activism:

Hypothesis 1a: significantly increase their return to shareholders.

Hypothesis 1b: significantly increase their market value.

Hypothesis 2: The corporate governance index interferes with the activism of institutional

investors, causing an effect on corporate performance.

3 Methods

3.1 Data and Model Specifications

The data set was obtained considering the period of 10 years, from 2006 to 2015, through two secondary sources: Economática® and BM&FBOVESPA base. Data from the BM&FBOVESPA source referring to the independent activism variable were collected based on the analysis of the annual minutes of the Board of Directors meetings of all listed companies. Data from the two performance-dependent variables (ROE and Market Value) and the control and moderator variables adopted were collected. Accordingly, 497 listed companies were classified per year, which generated 4,970 lines and 94,420 observations.

With the refinement of the data collection, the outliers and inconsistent data were excluded, 66,690 observations were generated for 351 listed companies considering the period of 10 years (totaling 3,510 lines). This group generated 19 columns containing the following data: company; year; ways to measure activism (8 types); sector of the economy; roe; market value, BM&FBOVESPA corporate governance index; the rate of inflation, GDP growth rate; Selic rate; exchange rate.

Regarding the sectors of the economy, it should be noted that the base used was Economática® with 18 sectors. Due to the size of the sample and the small number of companies in certain sectors, a reclassification was necessary for ten sectors, and the BM & FBOVESPA group was chosen. The variables modeled for the study are detailed in Table 3.

Table 3 - Variables

Variable Name	Meaning and Measurement	Code
ROE (Return to the shareholder)	Measures the shareholder's profitability through the ratio between net income and shareholders' equity.	ROE
Q from Tobin (Market value)	Measures company value based on the sum of the market value of the company's shares and its debts in relation to the book value of its asset.	MARKET
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the result of the voting	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a1
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of real changes in the company's activities	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a2

Variable Name	Meaning and Measurement	Code
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of changes in the value management of the business	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a3
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the short-term market reaction, the long-term stock market, and the operating performance	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a4
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the characteristics of the company associated with the segmentation and negotiated agreements	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a5
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the relationship between the shareholder proposal and the executive compensation structure	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a6
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of changes in governance characteristics	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a7
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of corporate reorganization events.	It measures activism by the Board of Directors in the management of companies.	a8
GDP growth rate	It indicates the variation of the GDP in percentage when compared to the previous period by means of the percentage of this variation.	PIB
Inflation Index	Indicates the price variation through the Consumer Price Index (CPI).	INFL
Selic Interest Rate	It indicates the basic interest rate in the market by means of its percentage.	SELIC
Exchange rate	Indicates the value of the national currency against the US currency by means of the dollar amount.	EXCHANGE
Sector of Economy	Economic sectors identified in Economatica®. Indicates the sector of the economy in which the company is located.	IND
Corporate Governance Index	<i>Dummy</i> that indicates whether the listing segment (corporate governance level BM&FBOVESPA) influences or modifies the relationship between activism and performance.	IG

Source: Prepared by the authors (2017).

An econometric technique of panel data was applied because it was characterized as longitudinal (GUJARATI, 2006). According to Alisson (2009), it is possible to apply strategies, because there are multiple observations of the same unit, to estimate the analysis. According to the author, this allows the control of certain unobserved characteristics and facilitates causal inferences.

In studying the activism of institutional investors in the environment of the listed companies, it was faced with its dynamic character, because as a function of time each variable can be changed. Another aspect that generates complexity is the fact that it is not possible to measure the high

number of relevant variables in the context researched.

Based on the presented characteristics, we chose Fixed Effects Models (FE), which allow the control of non-measured variables. To do this, each individual must provide data on at least two occasions and the predictive variables (activism) of interest must have their value altered in a significant portion of the sample. (Alison, 2009).

To analyze the data, we opted for an unobserved Effects Panel Data Model (EMU) model. For any remark, this model can be written as follows:

$$Y_{it} = \beta_0 + x_{it}\beta_i + \alpha_i + \varepsilon_{it} \quad \text{where } t = 1, 2, \dots, T$$

(Equation 1)

In this model, Y_{it} represents the performance-dependent variable i (ROE and Market Value) at time t ; β_0 is the intercept; x_{it} represents an array of independent variables (Activism type a1 through a8) and performance control in year t ; β_i represents the coefficient vector; α_i identifies the unobservable effect of performance i and ε_{it} it is defined as error/deviation.

The term α_i can be treated as Fixed Effect and other times as Random Effect. The difference lies in defining it as a parameter to be estimated or a random variable. According to Alisson (2009) there is no consensus in the literature on the ideal way to treat both effects. In practice, Random Effect models have potentially a greater number of independent variables, and the relevant difference is in the ability of these models to estimate the influence of predictors that do not vary with time. According to Xavier (2011), there is a tradeoff between the Fixed Effect and Random Effect models, in which the search for efficiency potentially generates a bias, and the reduction of bias leads to costs or loss of efficiency. In order to identify the most appropriate method in each situation, a test was developed by Hausman (1978) to verify the null hypothesis of equality between the coefficients generated by the Fixed Effect and

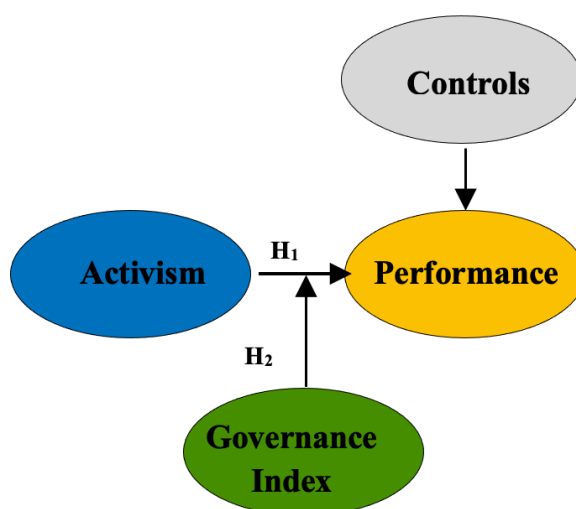
Random Effect models. With this, a significant Hausman test favors the use of the Fixed Effect model.

The Fixed-Effect and Random-Effect models and the Hausman test were estimated using the statistical package STATA® in version 13. As a way of ratifying statistical method choices and increasing robustness, and thus reducing errors in the interpretation of results, we chose to apply the robustness coefficient in STATA®, which estimates robust deviations from heteroscedasticity, one of the most common distributions violations (Alisson, 2009).

The presence of a moderating effect (Governance Index) was tested. According to Hair et al (2009), the variable that generates the moderating effect is called a moderator, which indicates a variable that influences or modifies the relationship between two other related variables. In the theoretical basis of this study, it is observed that corporate governance can present this moderating effect, so tests are performed considering this hypothesis.

The moderating effect was tested by the evaluation of the joint effect of the activism variable and the governance index variable, being compared to the direct effect exerted by the activism variable. The significance and intensity of the combined effect were verified in the FE and RE models proposed. Figure 2 illustrates the adopted model.

Figure 2 - Conceptual model



Source: Prepared by the authors (2017).

4 Results

4.1 Descriptive Statistics

Table 3 presents descriptive statistics of the 351 sample companies, year on year, related to the Market Value and ROE indicators (dependent variables).

The Market Value data presented a high standard deviation, indicating a significant dispersion (variance) of the set of values of this variable. This significant heterogeneity is observed in all years, except for the year of 2008 when its significance was in an order of magnitude, slightly more than 10 times smaller when compared to the other years. Also, in 2008 and 2014, the lowest averages of Market Value of the sample were observed. In fact, 2008 was a period of worldwide economic crisis that affected the performance of stock exchanges worldwide, including in Brazil, and in 2014 the data is indicative of the instability arising from the economic and political crisis in which the country plunged. The data also indicate

stability between the years 2011 and 2013, and with superior performance, when compared to the years before and after the sample. However, in 2015 there is a resumption of performance, but significantly below the years of economic stability.

The ROE variable showed greater dispersion in 2008, indicative of the low performance of companies listed as a function of the global crisis. It was observed that the performance of companies in the BM & FBOVESPA in the last five years shows a downward trend measured by ROE.

In addition to the performance variables (dependent), the control variables were included since these can generate influences on the dependent variables. Regarding the business environment, Table 5 establishes the variable Corporate Governance Index (GI). Because it is a categorical variable, the Economics Sector control variable was omitted from the descriptive statistics table of this variable category.

Table 5 - Corporate Governance Index (GI)

IG	Balcão Organizado	BDR Nível 3	Bovespa Mais	Bovespa Nível 2	Mais	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	Tradicional
Comments	300	50	110	20		280	190	1220	1340

Source: Research data (2017).

There were six Governance Indices of the segments listed on the BM&FBOVESPA, in addition to the Organized Counter and Level 3 BDR, with the Novo Mercado and Tradicional together accounting for 72.93% of the sample observations throughout the period. found that the Traditional index obtained the highest number of occurrences, slightly higher than the Novo Mercado index. This indicates a concentration in only 2 of the 8 segments observed, also indicating

that 25% of the sample indices represented almost 3/4 of the total observed.

Regarding the independent variable Activism, we obtained a number of observations equal to 12,338 for the group of 351 companies. The variable Activism a1 (activism of the Board of Directors measured by the analysis of the voting result) was the variable with the highest number of observations of the eight types considered in the study, as represented in Table 6.

Table 1 – Observations per activism type

Type of Activism	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8
observations	2949	210	907	2197	1159	2751	1056	1109

Source: Research data (2017).

Table 7 presents the correlation matrix of the study variables at a significance of 5%, which was organized as follows: a) independent (ROE

and Market Value) and b) dependent (a1 to a8). The bold italics show the linear correlations between

moderate and strong, which refer to values between 0.4 and 1. No very strong correlations were found, since there are no values between 0.9 and 1. The

values underlining refer to negative linear correlations. The regressions had ROE and Market Value as dependent variables.

Table 2 – Correlation Matrix

	ROE	MARKET	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8
ROE	1,0000									
MARKET	0,0351	1,0000								
a1	<u>-0,0423</u>	0,0119	1,0000							
a2	<u>-0,0112</u>	0,0955	0,0805	1,0000						
a3	-0,0020	0,0540	0,1402	0,2847	1,0000					
a4	<u>-0,0825</u>	0,0590	0,4373	0,1429	0,0663	1,0000				
a5	0,0243	0,0800	0,1922	0,3031	0,2581	0,1234	1,0000			
a6	0,0121	0,0198	0,6151	0,0771	0,1093	0,3863	0,1804	1,0000		
a7	0,0240	0,1159	0,2132	0,3296	0,2159	0,1900	0,6173	0,1816	1,0000	
a8	<u>-0,0003</u>	0,1143	0,2396	0,3092	0,1994	0,3025	0,4102	0,2037	0,5777	1,0000

Source: Research data (2017).

It can be observed in general lines, in the correlation matrix, a reduced positive and negative linear correlation between the derivations of the activism variable. It should be noted that there was a moderate to strong correlation between variables a1 - a4 (0.43); a1-a6 (0.61); a5-a7 (0.61); a5-a8 (0.41) and a7-a8 (0.57).

Regarding the correlations between the independent activism variable, including its derivations, and the dependent variables Market Value and ROE, it is observed that there is no correlation, that is, with no statistical significance.

4.2 Discussion

We chose to present the results of the regressions in two groups: group 1 regressions in which the dependent variable is ROE; and to the regressions of group 2 in which the dependent variable is the Market Value. In both cases, the regressions were tested using the Fixed Effect (FE) model and the Random Effect (RE) model.

In order to identify which model is most suitable, in which according to Alisson (2009) the ER regression cannot be used when the EF and RE coefficients are significantly different, the Hausman test was used to identify the relationship between these coefficients.

Inflation and GDP control variables, due to the strong correlation, were not applied in the same regression. The same procedure was adopted for the exchange and Selic control variables, because of the same justification. The consequence of this

was that a4 becomes very significant with any of the four control combinations: Inflation and Selic; Inflation and Foreign Exchange; GDP and Selic; GDP and Foreign Exchange.

For the regressions of group 1 (ROE as the dependent variable) the results of the FE model are presented in Appendices A through D, and summarized in Appendix E. We note that the model can be tested and that independent variable a4 is very significant and a1 is significant. The other derivations of the activism variable are not significant when correlated to the variable dependent on ROE performance.

Hypothesis 1 (a) establishes a negative and very significant relationship between the ROE-dependent variable and the independent activism variable, in its derivation a4 (activism of the Board of Directors as measured by the analysis of the short-term market reaction, long-term actions, and operational performance). For a4, the coefficient is -9.6 (dummy 0 or 1) of the dependent variable ROE (%). This result estimates that a company adopting a4 has its ROE decreased by 9.6%.

Also, in hypothesis 1 (a), it was observed that the independent activism variable a1 establishes a negative and significant relation between the ROE-dependent variable and the independent activism variable in its derivation a1 (activism of the Board of Directors measured by the analysis of the result of the voting). For a1, the coefficient is -8.7 (dummy 0 or 1) of the dependent variable ROE (%). This result estimates that a

company adopting A1 has its ROE decreased by 8.7%.

Regarding the other derivations of the independent activism variable, it was not possible to confirm the relationship between it and the dependent variable ROE since the test results were not statistically significant. The control variables applied to the Selic, Inflation, GDP, and Exchange model did not present statistical significance when correlated to ROE.

For the regressions of group 2, the results were inconclusive, in which the model was tested with the dependent variable Market Value and the independent variable activism, and its derivations.

Regarding the other derivations of the independent variable activism, it was not possible to confirm the relation between it and the market value dependent variable since the results of the tests were not statistically significant. The control variables applied to the Selic, Inflation, GDP, and Exchange model did not present statistical significance when correlated to Market Value.

In order to test the moderating effect of IG (BM&FBOVESPA Corporate Governance Index of the segments listed) in the relation between activism and performance, the trad variable was created, in which $\text{trad} = 1$ is a new market and $\text{trad} = 0$ if traditional. It was considered the new GI market by representing together with the traditional IG almost 75% of the companies listed in the BM&FBOVESPA segment of governance. The others for the low participation were despised.

It can be observed that it was possible to test the moderating effect, in which the interaction between GI and Activism is identified. Thus, it was possible to test hypothesis 2 and note that companies that adopt the traditional GI, in which governance rules are less rigid, activism interferes with ROE performance, which signals an inversely proportional relationship between the moderator variable and independent variable. It can be assumed that, insofar as the GI rules are less rigid, institutional investors are able to adopt activism, and this interferes with corporate ROE.

The test result with the moderator variable showed that a1 interferes in ROE negatively and significantly since it has a coefficient equal to -12. This result estimates that a company adopting a1 has its ROE decreased by 12%.

When submitted to the moderator variable trad 1 (traditional GI) and the verification of IG interference in a1 activism ($a1 * \text{trad}1$), the result

is +16. This result estimates that the traditional IG ($\text{trad}1$) interferes positively and significantly, in that a company that adopts a1 activism has its ROE increased by 4% ($-12\% + 16\% = 4\%$). The FE test results of the moderating effect are summarized in Appendix E.

When analyzed a4 activism, which resulted in negative and significant, with the coefficient -11, not being observed a difference between the traditional GI and the other segments of governance, indicating that in companies in which are adopted indices of more rigid governance activism a4 adopted by the institutional investor does not interfere with performance.

Due to the test result related to the Market Value variable, it was not possible to test the conceptual model. With this, the relationship between the governance index and activism and the impact on performance was observed.

As a way to start the discussion of the results, it is observed that on the theoretical basis, no studies on activism were applied to the companies listed on the BM&FBOVESPA, in which the research aimed at the causal relationship between activism, corporate governance, and company performance. From this finding it was not possible to make a direct comparative discussion of the findings, since there is no similarity of the objectives of the studies found in the academy.

The results obtained from the hypotheses tested allow us to infer that at levels of corporate governance with less stringent rules, such as the traditional BM&FBOVESPA segment, there is an indication that shareholder interference in management tends to be more permissive when compared to corporate governance more regulated, such as the new market index (BM&FBOVESPA, 2017).

The conceptual model tested, presented in Figure 2, showed that in the traditional level of corporate governance activism positively interferes in the company's performance in terms of ROE, indicating that this interference increases by 4% the result measured by this indicator. For the other performance variable (market value), this relationship was not significant.

When we look at the new market index, the most rigorous in terms of corporate governance rules on BM&FBOVESPA, the findings indicate that activism and the influence of corporate governance at this level of rigor do not interfere with performance. This allows us to infer that the

shareholder does not have the same permissiveness to interfere in the control of the company and, from the perspective of the causal relation, cannot act in a way to improve the performance.

Punsuvo, Kayo, and Barros (2007) found in their study that part of the literature states that pension fund activism could lead companies to improve their governance mechanisms. The authors argue against suggesting that in a market, such as Brazil, where shareholding is concentrated, it would be reasonable to assume that quality corporate governance can be replaced by a larger shareholding.

The positioning of Punsuvo, Kayo, and Barros (2007), when compared to the findings of this study, partially corroborates that for less rigid levels of governance, activism is significant and increases performance. What can signal to the shareholder with greater participation, from the logic of cause and effect, that the adoption of activism under the traditional (less regulated) level of governance would lead the company to perform better.

In the recent study by Aranha, Rossoni, and Mendes da Silva (2016), the authors demonstrated that the greater the board's capital, the greater the company's value maximization. It is reasonable to infer that the representatives of the shareholders in the board, by the concentration of the shareholding, can act more intensively in the management if the level of governance allows. This hypothesis can create a connection between the studies discussed here, suggesting that even in the light of different research objectives, one can broaden the reflection between the relations between activism and the moderating effect of corporate governance and the influence of both on corporate performance.

5 Conclusions

Despite the prominence of activism by institutional investors in recent years, the role of these investors as shareholders has evolved with increasing ownership in companies. When it comes to empirical studies in the investigation of the effects of this activism, its presence in the academy is still limited.

There is little empirical evidence that after activism, long-term performance increases either in the stock market or in operational performance, in addition to the difficulty of demonstrating the

cause and effect relationship between activism and performance.

The present study analyzed the effect of institutional investors' activism on performance through their performance on the board of directors. As a result of this stage, the importance of institutional investors in capital markets and in the global and Brazilian economy was noted, as well as their increased participation in the control of the companies in which they are shareholders. The presence of corporate governance with its control mechanisms (internal and external), which is identified as an important evaluation factor in BM&FBOVESPA, has on the board of directors the main instrument for institutional investors to carry out the activism.

No empirical evidence was obtained, based on the statistical tests, that allowed the assertion that activism of institutional investors has an effect on the performance of firms in order to increase it significantly. It was observed, however, that the types of activations a4 and a1 indicate a negative and significant influence on the performance of the ROE indicator, reducing it, respectively, by 9% and 8%. Hence, it can be inferred that the results indicate that there is no influence of the activism in the increase of performance, and in the cases where there was a correlation, and it was possible to estimate, there is an occurrence of adverse effect on ROE and inconclusive on the Market Value.

Another result was observed when the moderator variable IG governance index was introduced, in which it was possible to validate hypothesis 2 (the governance index interferes with the activism of institutional investors, causing an effect on the companies' performance). In this case, it can be inferred that the institutional investor, when adopting the a1 activism strategy, in companies where the traditional governance index is chosen, where the rules are less rigid, such an investor is able to influence the ROE variable positively and significantly, increasing the performance of companies.

For the other types of activism, no difference was observed between the traditional GI and the other governance segments, indicating that in companies that adopt more rigid governance indices such as new market GI, the activism adopted by the institutional investor does not interfere in performance.

It can be concluded that companies that have more stringent corporate governance

standards, the interference of the institutional investor, through the board of directors, do not influence performance. Another conclusive aspect is that in these companies, there are legal barriers and more austere control mechanisms that mitigate shareholder interference in the management of the company in which they intend to impose their interests.

Comparatively, in companies that adopt less rigorous standards of governance, this interference is more permissive, precisely because of the absence of austere control mechanisms, allowing the shareholder to interfere in the management of the company, in the pursuit of its interests, adopting the strategy of activism to impose such interests.

Future studies may explore the participation of the board of directors as a mechanism for adopting activism, which suggests, in addition to the activism data collections in the BM&FBOVESPA documents, interviews with institutional investors and/or their representatives on the board to identify under the shareholder's perspective which actions are executed, and which can be typified as activism, and the results achieved from the adoption of this strategy over time.

It is suggested that new explanatory variables be added to the study, such as the possible activism not explained in the official publications of the companies, in an attempt to improve the explanatory power of the model. Future work may seek further detail on how activism occurs and isolate effects in more specific dimensions. Another suggestion is to present the results obtained in this study to the institutional investors of the sample companies to identify and analyze their perception of the results.

From the result of the influence of activism on performance when the company adopts the traditional GI, a study is suggested in which the sample considers only this group of companies. The objective would be to identify how the composition of the board of directors and the ownership structure of these companies are, to identify aspects of corporate governance in their internal mechanisms and forms of activism.

The introduction of other moderating variables, which suggests the size of the company and the origin of capital, may lead to other findings that make it possible to better understand the relationship between activism and performance.

Finally, a replication of the study in order to obtain a broader panel, which offers greater clarity of the activism practiced, its relationship with the governance, and the effects of this relationship with the performance and other dimensions of the company.

One of the main limitations of research is the collection of data. The sample composed of the companies listed on the BM&FBOVESPA is small compared to the universe in which institutional investors operate. This may mask important data that could provide smaller dispersions in the study. Another aspect related to data collection is the identification of the forms and types of activism adopted. In spite of the obligation to publish and make available the information of the companies in the BM&FBOVESPA portal, there is still a bias in the clarity and interpretation of the data in relation to the concepts established on the theoretical basis.

The low presence of studies on activism in the Brazilian academy reduces the possibility of comparative analysis and the understanding of the constructs about activism and its causal relations.

References

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, K.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483–573, 2015.
- ALISSON, P. D. **Fixed effects regression models**. Los Angeles, CA: Sage, 2009.
- AMARAL, H. F.; VILAÇA, C. S. I.; BARBOSA, C. F. M.; BRESSAN, V. G. F. Fundos de pensão como financiadores da atividade econômica. **RAE**, v.44, n. 2, p. 79-91, Abr./Jun. 2004.
- ARANHA, C. E.; ROSSONI, L.; MENDES DA SILVA, W. Capital Social do Conselho de Administração e Desempenho de Empresas de Capital Aberto Brasileiras. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan./fev. 2016.
- BACH, T. M.; KUDLAWICZ, C.; SILVA, E. D. Influência da estrutura de governança corporativa na eficiência financeira: evidências de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 4. Out./Dez. 2015.

BANDEIRA DE MELO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE**, v. 46, n. 2, Abr./Jun. 2006.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan Publishing Co., 1932.

BM&FBOVESPA. **Diretrizes de governança corporativa da BM&FBOVESPA**. Disponível em:

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2//Diretrizes de Governanca Corporativa da BMFBOVESPA.pdf/. Acesso em: 20 jun. 2017.

1

BRUÈRE, A. J.; MENDES DA SILVA, W.; SANTOS, J. F. Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na Bovespa: um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos conselhos de administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 2, p. 149-159, maio/ago. 2007.

CAMILO, S.; MARCON, R.; BANDEIRA DE MELO, R. Conexões Políticas e Desempenho: um Estudo das Firms Listadas na BM&FBOVESPA. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 2, p. 784-805, 2012.

CARVALHAL DA SILVA, A.; SOUZA, L. Private equity and corporate governance in Brazil. **Corporate Ownership & Control**, v. 12, Issue 1, 2014.

CARVALHAL DA SILVA, A.; LEAL, R. P. C. Corporate governance, market valuation and dividend policy in Brazil. **Coppead Working Paper Series**, n. 390, 2003.

CRISÓSTOMO, V. L.; GONZÁLES, E. V. Possível estratégia de ativismo de fundos de pensão no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 139-155, jan./mar. 2006.

DENIS, D. K.; MACDONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Finance and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, Mach, 2003.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p.57-74, 1989.

FONTES FILHO, J. R. Contribuições das práticas de governança corporativa dos fundos de pensão ao fortalecimento da responsabilidade social empresarial no Brasil. **Revista Adm. Made**, n. 1, ano 6, 2006.

GILLAN, S.; L. STARKS. Corporate Governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors. **Journal of Financial Economics**, Forthcoming, 1998.

GILLAN, S.; STARKS, L. Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors. **Journal of Financial Economics**, 2000.

GUJARATI, D. **Econometria básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HAUSMAN, J. A. Specification tests in econometrics. **Econometrica**, v. 46, n. 6, p. 1251-1271, Nov. 1978.

HE, J.; HUANG, Z. Board informal hierarchy and firm financial performance: exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 6, p. 1119-1139, 2011.

IBGC. **Cadernos de Governança**. 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>. Acesso em: 20 jun. 2016.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, p. 305-360, Oct. 1976.

JOHNSON, S. G.; SCHNATTERLY, K.; HILL, A. D. Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics. **Journal of Management**, v. 39, p. 232-262, 2013.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. Law and finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, Dec. 1998.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista BNDES**, 1997.

MATIAS, A. B. (org.). **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira**. São Paulo: Atlas, v.2, 2007.

MENDES DA SILVA, W.; MORAES, W. F. A. de. Estrutura de governança, performance e turnover de executivos: um estudo com indústrias brasileiras. **Alicance – UNIVALI**, v. 11, n.1 p. 31-47, Jan./Abr. 2004.

MENDES DA SILVA, W.; MORAES, W. F. A. de. Punidos por baixo desempenho: impactos da governança corporativa sobre o turnover de executivos no Brasil. **O&S**, v. 13, n. 36, jan./mar., 2006.

MENDES DA SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n.1, p. 45-70, 2006.

McCAHERY, J. A.; SAUTNER, Z.; STARKS, L. T. Behind the scenes: the corporate governance preferences of institutional investors. **Journal of Finance forthcoming**, Jun., 2015.

MONKS, R. A.; MINOW, N. Corporate Governance, Vol. 3, ed: Blackwell Publishing, Malden, MA, 2004.

MORCK et al. Corporate Governance, economic entrenchment and growth. **Journal of Economic Literatures**, v. 43, n. 3 (66), p. 655-720, Sept. 2005.

OLIVEIRA, M. O. **A Influência dos investidores institucionais nas políticas de governança corporativa das empresas brasileiras**. 2005. Dissertação, Mestrado em Administração, Instituto

COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

PUNSUVO, F. R.; KAYO, E. K.; BARROS, L. A. B. C. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. **R. Cont. Fin.**, USP, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 63-72, set./dez. 2007.

RABELO, F. M. Fundos de pensão, mercados de capitais e corporate governance. **RAE**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 38-51, Jan./Mar. 1998.

ROSSONI, L.; MACHADO DA SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **RAC**, Edição Especial, Curitiba, art. 7, p. 173-198, 2010.

ROSSONI, L.; MACHADO DA SILVA, Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F BOVESPA. **ERA**, São Paulo, v. 53, n. 3, maio/jun. 2013.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Large shareholders and corporate control. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 3, p. 461-88, 1986.

SILVEIRA, A. M.; LANZANA, A. P.; BARROS, L. A. B.; FAMÁ, R. Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 362-372, out./nov./dez. 2004.

XAVIER, W. G. **O efeito das mudanças institucionais em Business Groups no Brasil**. 2011. Tese de doutorado em Administração. Universidade do Vale do Itajaí.

YOUNG; PENG; JIANG. Corporate Governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, Jan. 2008.

APPENDIX A

Modelo (FE) 1 - Efeito moderador de IG (Índice de Governança BM&FBOVESPA dos segmentos listados) na relação do ativismo com o desempenho, considerando Inflação e Selic.

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      2889
Group variable: id                    Number of groups =      336
R-sq:  within = 0.0182                 Obs per group: min =       1
      between = 0.0013                   avg =       8.6
      overall  = 0.0006                   max =      10
                                         F(12,2541)      =       3.92
corr(u_i, Xb) = -0.3046                 Prob > F         =      0.0000
```

roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
a1	-12.2023	4.274705	-2.85	0.004	-20.58456	-3.820041
a2	-.1805587	3.898491	-0.05	0.963	-7.825101	7.463984
a3	-.1935325	2.237245	-0.09	0.931	-4.580543	4.193478
a4	-11.46434	2.699788	-4.25	0.000	-16.75835	-6.170331
a5	2.100144	2.386427	0.88	0.379	-2.579396	6.779684
a6	5.806988	3.040981	1.91	0.056	-.1560666	11.77004
a7	1.765018	2.664084	0.66	0.508	-3.458979	6.989015
a8	-1.32958	2.345226	-0.57	0.571	-5.92833	3.26917
ind	0	(omitted)				
infl	-.2718743	.4645255	-0.59	0.558	-1.182761	.6390129
trad	0	(omitted)				
selic	-.4021171	.4119089	-0.98	0.329	-1.209828	.4055943
_Itrad_l	0	(omitted)				
a1	0	(omitted)				
_ItraXa1_l	16.63498	8.165138	2.04	0.042	.6239811	32.64599
_Itrad_l	0	(omitted)				
a4	0	(omitted)				
_ItraXa4_l	4.906372	4.019713	1.22	0.222	-2.975876	12.78862
_cons	21.52905	5.976054	3.60	0.000	9.810616	33.24748

sigma_u	39.588676					
sigma_e	44.684335					
rho	.43975418	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i=0: F(335, 2541) = 3.78 Prob > F = 0.0000
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APPENDIX B

Modelo (FE) 1 - Efeito moderador de IG (Índice de Governança BM&FBOVESPA dos segmentos listados) na relação do ativismo com o desempenho, considerando Inflação e Câmbio.

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      2889
Group variable: id                   Number of groups =      336
R-sq:  within = 0.0180                Obs per group:  min =       1
      between = 0.0012                  avg =      8.6
      overall  = 0.0006                  max =     10
                                     F(12,2541)        =      3.88
corr(u_i, Xb) = -0.3092                Prob > F         =     0.0000
```

roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
a1	-12.2677	4.276078	-2.87	0.004	-20.65265	-3.882746
a2	-.2475704	3.898073	-0.06	0.949	-7.891294	7.396153
a3	-.173119	2.238181	-0.08	0.938	-4.561965	4.215727
a4	-11.519	2.699134	-4.27	0.000	-16.81172	-6.226271
a5	2.147095	2.387137	0.90	0.369	-2.533838	6.828027
a6	5.871782	3.039931	1.93	0.054	-.0892122	11.83278
a7	1.750885	2.664252	0.66	0.511	-3.473442	6.975211
a8	-1.335837	2.345633	-0.57	0.569	-5.935383	3.263709
ind	0	(omitted)				
infl	.0408605	.779894	0.05	0.958	-1.488432	1.570153
cambio	-1.656533	2.368773	-0.70	0.484	-6.301455	2.98839
_Itrad_l	0	(omitted)				
_a1	0	(omitted)				
_ItraXal_l	16.86369	8.164543	2.07	0.039	.8538531	32.87352
_Itrad_l	0	(omitted)				
_a4	0	(omitted)				
_ItraXa4_l	5.033857	4.016156	1.25	0.210	-2.841415	12.90913
_cons	18.79075	4.755746	3.95	0.000	9.465213	28.11628

sigma_u	39.615452					
sigma_e	44.688413					
rho	.44004239	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i=0: F(335, 2541) = 3.77 Prob > F = 0.0000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APPENDIX C

Modelo (FE) 1 - Efeito moderador de IG (Índice de Governança BM&FBOVESPA dos segmentos listados) na relação do ativismo com o desempenho, considerando PIB e Selic.

```
Fixed-effects (within) regression
Group variable: id
R-sq:  within = 0.0182
      between = 0.0012
      overall  = 0.0007

Number of obs   =    2889
Number of groups =    336
Obs per group: min =     1
                  avg =    8.6
                  max =    10
F(12,2541)      =    3.93
Prob > F        =    0.0000

corr(u_i, Xb) = -0.3057
```

roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
a1	-12.29401	4.2751	-2.88	0.004	-20.67705	-3.910979
a2	-.1958678	3.898524	-0.05	0.960	-7.840476	7.448741
a3	-.1663981	2.237701	-0.07	0.941	-4.554301	4.221504
a4	-11.46876	2.699425	-4.25	0.000	-16.76206	-6.175464
a5	2.148902	2.386557	0.90	0.368	-2.530893	6.828697
a6	5.808422	3.040064	1.91	0.056	-.1528331	11.76968
a7	1.760233	2.664	0.66	0.509	-3.463599	6.984066
a8	-1.349055	2.345308	-0.58	0.565	-5.947964	3.249854
ind	0	(omitted)				
pib	.1899577	.2644286	0.72	0.473	-.3285597	.7084751
selic	-.4602546	.393417	-1.17	0.242	-1.231705	.3111961
_Itrad_l	0	(omitted)				
_al	0	(omitted)				
_ItraXal_l	16.77076	8.166727	2.05	0.040	.7566368	32.78487
_Itrad_l	0	(omitted)				
_a4	0	(omitted)				
_ItraXa4_l	4.883056	4.016208	1.22	0.224	-2.992317	12.75843
_cons	20.08484	5.941687	3.38	0.001	8.433801	31.73589
sigma_u	39.588676					
sigma_e	44.682809					
rho	.43977101	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i=0: F(335, 2541) = 3.78 Prob > F = 0.0000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APPENDIX D

Modelo (FE) 1 - Efeito moderador de IG (Índice de Governança BM&FBOVESPA dos segmentos listados) na relação do ativismo com o desempenho, considerando PIB e Câmbio.

Fixed-effects (within) regression	Number of obs	=	2889
Group variable: id	Number of groups	=	336
R-sq: within = 0.0180	Obs per group: min	=	1
between = 0.0012	avg	=	8.6
overall = 0.0006	max	=	10
	F(12,2541)	=	3.88
corr(u_i, Xb) = -0.3088	Prob > F	=	0.0000

roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
a1	-12.24673	4.276404	-2.86	0.004	-20.63233	-3.861141
a2	-.239785	3.898615	-0.06	0.951	-7.884572	7.405002
a3	-.1772297	2.237942	-0.08	0.937	-4.565606	4.211146
a4	-11.51369	2.699287	-4.27	0.000	-16.80672	-6.220664
a5	2.135586	2.387218	0.89	0.371	-2.545505	6.816677
a6	5.864893	3.039729	1.93	0.054	-.0957055	11.82549
a7	1.753583	2.664341	0.66	0.510	-3.470918	6.978084
a8	-1.332677	2.345529	-0.57	0.570	-5.932021	3.266667
ind	0	(omitted)				
pib	-.051298	.3978444	-0.13	0.897	-.8314303	.7288343
cambio	-1.749908	2.027469	-0.86	0.388	-5.725569	2.225752
_Itrad_l	0	(omitted)				
_al	0	(omitted)				
_ItraXal_l	16.82423	8.167896	2.06	0.040	.80782	32.84064
_Itrad_l	0	(omitted)				
_a4	0	(omitted)				
_ItraXa4_l	5.02728	4.013933	1.25	0.211	-2.843634	12.89819
_cons	19.38468	6.593062	2.94	0.003	6.456354	32.313
sigma_u	39.615712					
sigma_e	44.688291					
rho	.44004697	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i=0: F(335, 2541) = 3.77 Prob > F = 0.0000
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APPENDIX E

Modelo (FE) 1 - Efeito moderador de IG (Índice de Governança BM&FBOVESPA dos segmentos listados) na relação do ativismo com o desempenho – Verificação de Significância.

Variable	feROEm1	feROEm2	feROEm3	feROEm4
a1	-12.202303**	(omitted)	(omitted)	(omitted)
a2	-.18055871	-.24757037	-.19586785	-.23978498
a3	-.19353249	-.17311898	-.16639812	-.17722965
a4	-11.46434***	(omitted)	(omitted)	(omitted)
a5	2.1001444	2.1470948	2.148902	2.1355857
a6	5.8069877*	5.8717818*	5.8084222*	5.8648934*
a7	1.7650179	1.7508846	1.7602332	1.7535829
a8	-1.3295801	-1.335837	-1.3490554	-1.3326771
ind	(omitted)	(omitted)	(omitted)	(omitted)
infl	-.27187431	.04086051		
trad	(omitted)			
selic	-.40211705		-.46025455	
_Itrad_l	(omitted)	(omitted)	(omitted)	(omitted)
a1	(omitted)			
_ItraXa1_l	16.634984*	16.863689*	16.770756*	16.824232*
_Itrad_l	(omitted)			
a4	(omitted)			
_ItraXa4_l	4.9063716	5.0338569	4.8830565	5.0272798
cambio		-1.6565328		-1.7499084
pib			.18995771	-.05129799
_cons	21.529049***	18.790747***	20.084843***	19.384675**
N	2889	2889	2889	2889
N_g	336	336	336	336
sigma_u	39.588676	39.615452	39.588676	39.615712
sigma_e	44.684335	44.688413	44.682809	44.688291
rho	.43975418	.44004239	.43977101	.44004697

legend: * p<.1; ** p<.01; *** p<.001

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

APPENDIX F

Data collection Explanation of activism categories

VARIABLE	CODE	EXPLANATORY NOTE *
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the voting result	a1	Analyzes that have left criticism and positions postponed by members of the board of directors. EX: analysis of the vote to choose the chief executive and the implications for the minority shareholders.
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of real changes in the company's activities	a2	Analysis of real facts recorded that configured changes in company activities. Ex: analysis of the decision to close an operational unit
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of changes in the management of business value	a3	Analysis of real facts recorded that configured changes in the company value management. Ex: analyzes the merger / acquisition of the company to increase its market articulation
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the reaction of the short-term market, the long-term stock market and the operational performance	a4	Analysis of short, medium and long-term performance. Ex: Critical and comparative analysis of the operational performance and market value of the company.
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the characteristics of the company associated with segmentation and negotiated agreements	a5	Analysis of agreements negotiated by executives. Ex: analysis of agreements negotiated with companies to pay royalties.
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the relationship between the shareholders' proposal and the executive compensation structure	a6	Analysis of the bonuses for executives against the performance of the company. Ex: analysis of the return of executives' remuneration (control) in relation to company performance.
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of the changes in the characteristics of governance	a7	Analysis of the level of corporate governance adopted. Ex: analysis of the segment of the traditional governance index segment for level 1.
Activism of the Board of Directors measured by the analysis of corporate reorganization events	a8	Analysis of corporate reorganization. Ex: analysis of the substitution of the executive board and president of the board.

Note: * The codification of the occurrence of activism in the minutes was binary (dummy) and not categorical.

Source: Prepared by the author (2017).