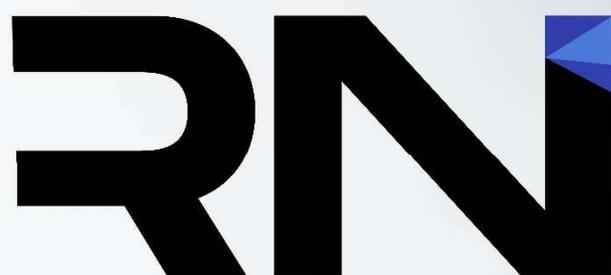


Programa de Pós Graduação em Administração-FURB
ISSN 1980-4431

Brasil

The logo consists of the letters 'RN' in a bold, black, sans-serif font. The letter 'N' has a small blue triangle at its top right corner.

REVISTA DE NEGÓCIOS

Inovação e Estratégia em Organizações



PPGAd



FURB

Contents

Volume 27, Number 1, January, 2022

Articles

- To Partner, Or Not To Partner? Assessing The Role Higher Education Institutions' Partnerships Play In Education For Sustainability**.....6
Ananda Silva Singh, D.ra.; Andréa Paula Segatto, D.ra.; Eduardo De-Carli, D.r.
- Contribuições da Teoria da Economia dos Custos de Transação e Redes Sociais à Análise do setor citrícola**22
Leandro Guedes Aguiar; Giuliana Santini Pigatto, D.ra.
- Satisfação Do Consumidor: Um Estudo Comparativo Entre Usuários De Uber e Taxi**.....41
Ronaldo Leão de Miranda, D.r.; Luís Fernando Irgang dos Santos, Me.; Silvana Silva Vieira Tambosi, D.ra.; Gérson Tontini, D.r.
- Identity and values of street runners: a study based on the means-end chain**.....57
Alyce Cardoso Campos, Me.; Valderi de Castro Alcântara, D.r.; Alexandra Rezende Silva, Me.; Luiz Henrique de Barros Vilas Boas, D.r.

APRESENTAÇÃO GERAL

A Revista de Negócios está localizada em Blumenau, estado de Santa Catarina, Brasil, no campus da Universidade Regional de Blumenau-FURB, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd. A Revista de Negócios é publicada trimestralmente nos meses de janeiro, abril, julho e outubro no site furb.br/rn.

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

MISSÃO

Fornecer um espaço para debates acadêmicos e práticas relevantes na área de gestão de negócios, promovendo a produção e disseminação de conhecimento por meio da publicação contínua de artigos, permitindo a contribuição de pesquisadores e profissionais em suas áreas de atuação.

FOCUS E ECOPUS

A Revista de Negócios visa criar uma plataforma intelectual e acadêmica, sob a ótica da Gestão Estratégica e da Inovação nas Organizações. A Revista busca e analisa contribuições para o debate sobre pesquisas em dois temas específicos: inovação e competitividade e estratégia em organizações. O tema inovação e competitividade abrange todos os estudos e pesquisas relacionados a como as organizações podem sustentar sua competitividade, principalmente com foco em inovações, empreendedorismo e performance. O segundo tópico abrange estudos e pesquisas sobre gestão estratégica das organizações, mais especificamente sobre como as empresas

podem ou devem atuar no nível estratégico olhando principalmente, mas não apenas, para o contexto externo, cadeia de suprimentos, estratégias competitivas no mercado internacional e abordagem de marketing.

A política editorial baseia-se na promoção de artigos com perspectivas críticas e contribuições específicas de estudos teóricos e empíricos que contribuam para o avanço das teorias relacionadas à inovação e competitividade e gestão estratégica das organizações. São bem-vindos estudiosos que trabalham especialmente em tais tópicos para enviar ensaios teóricos, estudos empíricos e estudos de caso. A Revista de Negócios está aberta a diferentes perspectivas metodológicas e abordagens inovadoras sobre o papel das organizações.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da Revista de Negócios é composto por pesquisadores, professores e alunos de graduação e pós-graduação em Administração e áreas afins, assim como profissionais do mercado no campo da gestão pública e privada.

ESTRUTURA EDITORIAL

O Editor

Luciano Carvalho, Prof. Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
lccarvalho@furb.br

Designer Editor

Giovanni Augusto Patrício

Postgraduate Program of Business Administration
Regional University of Blumenau – FURB
gpatricio@furb.br

Production Editor

Paulo Sérgio Reinert
Postgraduate Program of Business Administration
Regional University of Blumenau – FURB
preinert@furb.br

EDITORIAL COMPOSAL BOARD

Executive Board

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

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

Communication Editor
Cinara Gambirage, Dra
Brazilian School of public and Business Administration Fundação Getulio Vargas – FGV Ebape rn@furb.br

English Language Editor Prof.
MartaHelena Caetano, MA.
FURB Language Center
Regional University of Blumenau - FURB
mhelena@furb.br

System Suport
Marcos Rogério Cardoso,

University Library Prof. Martin Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau - FURB
mcardoso@furb.br

Academic Board

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

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

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.
Strategic Management and entrepreneurship department
Carlson School of management - University of Minnesota
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

Ciel Antunes de Oliveira Filho, 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
giancarlolog@furb.br

Leomar dos Santos, Prof, Dr.
Head of Business Administration Department
Regional University of Blumenau – FURB
leomar@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 Bilslund, Prof.
Head of International Relations Office -
FURB

Regional University of Blumenau - FURB
cri@furb.br

Fernanda Ostetto, Profa.
Head of Marketing and Communication -
FURB
Regional University of Blumenau - FURB
ccm@furb.br

Past Editors

2019 - 2022 Luciano Castro de Carvalho
2016 - 2019 Mohamed Amal and Marianne
Hoeltgebaum
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

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY

Ananda Silva Singh, D.ra.

Doutora em Administração

UNIFACEAR

E-mail: a.singh@uol.com.br

Andréa Paula Segatto, D.ra.

Doutora em Administração

Universidade Federal do Paraná – UFPR

E-mail: andreapsegatto@gmail.com

Eduardo De-Carli, D.r.

Doutor em Administração

Universidade Federal do Paraná – UFPR

E-mail: edc.carli@gmail.com

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY

Abstract

Implementing education for sustainability demands higher education institutions to overcome various challenges, such as understanding the concept of sustainability, training change agents, curricular changes, among others. In this scenario, partnerships show themselves as important facilitating elements to mitigate such challenges. Thus, this study seeks to assess, empirically, a conceptual model regarding partnerships being used as facilitating elements to overcome challenges faced by higher education institutions during education for sustainability's implementation. To do so, a qualitative research, of a descriptive nature and that used a multicase study as a research strategy was carried out with six Brazilian higher education institutions. The results showed that partnerships are used to minimize challenges related to the identification on higher education institutions' stakeholders' demands, to the formalization and institutionalization of sustainability and education for sustainability and to changes in the curricula and teaching methodologies. It was also possible to observe that the challenges faced by higher education institutions can be grouped in five fronts, as recommended in the framework available in the literature and assessed in this research for its validation.

Keywords: Education for Sustainability; Higher Education; Partnerships; Challenges.

1 Introduction

The demand for business leaders to have knowledge, skills and attitudes that allow them to deal with sustainability-related issues has made higher education institutions (HEIs) pay attention to sustainability teaching. HEIs must form professionals who know how to respond to sustainability challenges (Tassone 2018), in addition to contribute to a fairer society (Brunquell, Brunstein and Jaime 2015).

It is in this scenario that education for sustainability (ES) appears, given that its main objective is to ensure that future business leaders contemplate in their actions and decisions not only economic aspects, but also social, environmental, ethical and cultural. However, HEIs face many challenges during ES' implementation, being those of different natures. Authors (2020a) point out that such challenges can be of a cultural or institutional nature, related to resources' obtaining, to HEIs' stakeholders' demands, among others. The authors also propose that such challenges can be grouped in fronts, which are related to (i) the identification of the needs of HEIs' stakeholders, to (ii) the formalization and institutionalization of sustainability and ES, to (iii) training of ES' change agents, to (iv) changes in curricula and teaching approaches and to (v) assessment and monitoring of ES' actions.

Facing the need to overcome the challenges inherent to ES' implementation process, Weiss and Barth (2019) point out that the process can be facilitated by the development of a group of change agents within the educational institution, which shall be responsible for bringing all stakeholders in the decision-making process regarding teaching-learning strategies, competencies etc. However, not only the internal group can contribute to ES' success, but also collaboration with external social actors to the HEI. Partnerships with companies can help identify stakeholders' demands on future leaders' skills (Benn and Rusinko, 2011) and formalize sustainability's concept, aligning the understanding of the academy to the market's (Naeem and Peach, 2010). Also, partnerships with other HEIs, businesses and society as a whole can provide teachers knowledge related to ES and to initiatives related to it (Fiates, Parente and Leite 2012). Partnership networks also help HEIs share experiences and knowledge in academic events (Gonçalves-Dias, Herrera and Cruz, 2013) and partnerships with specialists can help reform the curricular structure (Benn and Rusinko, 2011), in addition to contributing to expand good practices (Cincera, Biberhofer, Binka, Boman, Mindt and Rieckmann 2018).

Thus, Authors (2020b) point out that partnerships can be used as facilitating elements in the five fronts in which challenges for ES are allocated. It is in this context that this research lies, since

it seeks to empirically assess the authors' conceptual framework by analyzing the role HEIs' partnerships play in overcoming challenges for ES.

It is expected that this research advances ES' research domain, by assessing a conceptual framework, from empirical data. In addition, this research contributes to fill the gap identified by Weiss and Barth (2019) regarding the limited information sharing of some countries, from cases previously developed discussing ES' theme.

2 Theoretical Framework

2.1 Challenges and partnerships for education for sustainability

In a scenario that demands business leaders to know how to deal with sustainability issues, ES has emerged with the aim of ensuring that students consider in their decision-making processes, economic, environmental, social, cultural and ethical aspects (Brunquell et al. 2015). However, the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) points out that ES is a complex process and should, among others, (i) contribute to lifelong learning; (ii) be locally relevant and culturally appropriate; (iii) consider the dynamic nature of sustainability; (iv) be interdisciplinary, (v) use a variety of pedagogical techniques that promote participatory learning and skills to develop students' thinking, (vi) be cross-sectional, and do not deal with the theme of sustainability in an isolated way, that is, in a specific discipline (UNESCO 2005 p. 30).

These demands, among others, make HEIs that wish to implement ES face several challenges by doing so. These challenges, present in ES' literature and commonly faced by HEIs in ES' implementation, were grouped by Authors (2020b) in five major fronts, which are: (i) identification of stakeholders' needs, (ii) formalization and institutionalization of sustainability and ES, (iii) training of ES' change agents and (iv) changes in curricula and teaching approaches, (v) assessment and monitoring of ES' actions.

Regarding front 1, 'identification of stakeholders' needs', it is necessary that the HEI knows what are market's and society's demands (Benn and Rusinko 2011) when it comes to knowledge, skills and attitudes that students should have to deal with sustainability-related issues. This helps student's formation be in line with society's actual needs. To do so, Meyer, Mader, Zimmerman and Cabiri (2017) emphasize the importance of collaboration between universities and their stakeholders, since they can bring different perspectives on society's actual needs regarding sustainability issues. Companies are examples of social actors with which HEIs can relate, since close contact between these partners can help educational institutions identify what such stakeholders are demanding from business leaders, regarding skills and competencies to deal with sustainability issues (Benn and Rusinko 2011).

The lack of 'formalization and institutionalization of sustainability and ES' (front 2) leads to many difficulties in ES' implementation. One of them is the lack of support from HEI's leaders, that can jeopardize the success of ES' implementation (Figueiredo and Tsarenko 2013; Blanco-Portela, Pertierra, Benayas and Lozano 2018), since it can hinder the allocation of financial resources (Cowell, Hogson and Clift 1998; Leal Filho 2000) and human resources (Authors 2020a) for the development and maintenance of ES' practices. Also, it may be the main cause for the fact that ES isn't seen by HEI's leaders as a priority (Figueiredo and Tsarenko 2013; Blanco-Portela et al. 2018; Kioupi and Voulvoulis 2019; Authors 2020a) in the institution, which brings negative implications for ES, such as the lack of internal structure (Kioupi and Voulvoulis 2019) to support sustainable operations on HEIs' campuses and bureaucracy for resources' acquisition (Blanco-Portela et al. 2018; Kioupi and Voulvoulis 2019).

Moreover, lack of formalization of ES leads to ES' change agents' lack of knowledge regarding sustainability's concept (Palma, Alves and Silva 2013; Authors 2020a), often diffuse and abstract (Leal Filho 2000). One way to overcome this challenge is to develop partnerships with companies. They can help HEIs align the academy's perception of the concept of sustainability with

the market's perception, contributing to mitigate this challenge. Thus, partnerships also contribute to the legitimization of sustainability's concept, leading to the development of a unified definition of the term (Benn and Rusinko 2011).

Collaborative relationships are also contributive to other aspects related to this front. Dlouhá, Glavic and Barton (2018) identified that networks focused on sustainability in higher education consist of an "important mechanism for systematic changes in higher education" (Dlouhá et al. 2018 p. 1). The authors also noted that higher education networks activate partnerships and develop strategies and communications that are relevant to educational policies. Thus, these networks contribute to add value to policy development, that may contribute to the formalization and institutionalization of ES in HEIs (Dlouhá et al. 2018).

Partnering with other HEIs and other social actors can also help HEIs develop programs and strategies for ES, helping them systematize and internalize ES' practices, consequently contributing to their formalization in the educational institution.

Regarding 'training of ES' change agents' (front 3), ES demands that teachers use teaching methodologies that allow students to develop their critical and reflective thinking. Thus, it is important to develop interdisciplinary initiatives (Cowell et al. 1998) and approaches that are more related to the community and most likely to contribute to students' sustainability learning (Lozano, Barreiro-Gen, Lozano and Sammalisto 2019), such as experiential learning. However, when it isn't possible due to lack of financial resources, teaching tools that allow actual situations' simulation, consist in an alternative (Motta, Mello and Paixão 2012).

However, it is evident that teachers often find themselves unprepared to use these approaches and methodologies that are more suitable for sustainability teaching. Thus, training these change agents (Palma et al. 2013; Gonçalves-Dias et al. 2013; Authors 2020a) is essential to ensure that sustainability teaching contributes to develop students' sustainability mindset (Rimanoczy 2014). One way to do that is by training teachers in symposia and workshops held towards promoting experiences' and good practices' exchange among HEIs' researchers and teachers (Gonçalves-Dias et al. 2013). Also, internal collaboration within the HEI, among teachers, also contributes to the professional development of the institution. This can also help mitigate teacher's lack of involvement in ES, another challenge commonly faced by HEIs (Blanco-Portela et al. 2018; Authors 2020a), as well as broaden the sustainability approach to teachers who are less adherent to sustainability's theme and helping sustainability teaching be less of an individual initiative (Down 2016).

Also, teachers who are more prepared to teach sustainability can also become less resistant (Palma et al. 2013; Gale, Davison, Wood, Williams and Towle 2015; Authors 2020a) in running their disciplines differently from the traditional ways.

Nevertheless, not only teachers' involvement is necessary to ensure that ES is successful, but also students' involvement. This can be done by from actions such as engaging students in teaching plans' co-creation (Czykiel, Figueiró and Nascimento 2015; Warwick, Wyness and Conway 2017), contributing to change students' culture (Araç and Madran 2014), which often hinders ES.

In order for 'changes in curricula and teaching approaches' (front 4) to be facilitated, HEIs can also develop collaborative practices with other HEIs, to make the transition from using traditional teaching approaches to interdisciplinary ones more fluid (Gadotti 2011). In this scenario, champions HEIs, which are reference in ES, can help those institutions that aim to better develop sustainability teaching, based on good practices' sharing (Cincera et al. 2018). Also, partnerships with companies are beneficial for overcoming challenges related to this front. Such cooperation "is essential and important to implement both practical experiences and scientific knowledge in university teaching and research" (Meyer et al. 2017 p. 17).

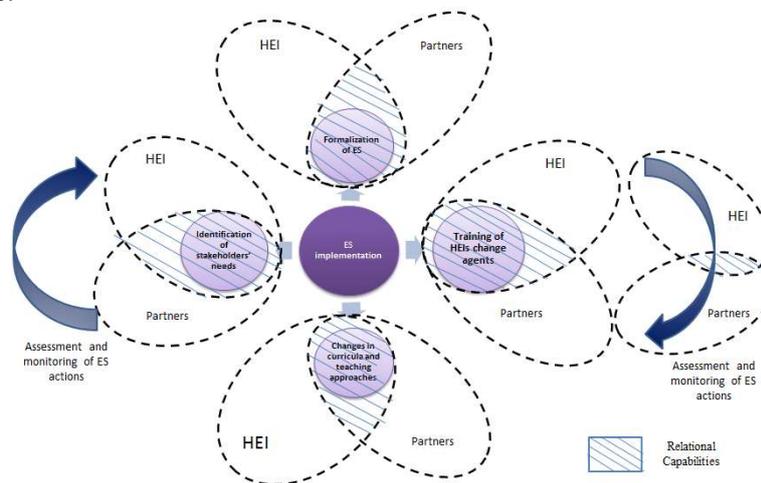
Another challenge faced by HEIs during ES' implementation is the difficulty in measuring the results of ES' efforts (Cebrián 2016; Shephard, Harraway, Lovelock, Miroso, Skeaff, Slooten et al. 2015), making it difficult to evaluate ES' actions and practices. One way to mitigate this challenge is by collaborating with champion HEIs, that is, HEIs that are reference in ES' practices and, therefore, may act as evaluators of ES' actions and practices developed by HEIs (Cebrián 2016). Thus, in this

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY

continuous front ('assessment and monitoring of ES' actions'), partnerships with other HEIs contribute to benchmarking science, to good practices' exchange (Cebrián 2016) and to use partners as critical friends, evaluating the current ES' practices of the focal HEI.

Based on the above and as pointed out in Authors's (2020b) conceptual framework, partnerships can act as facilitating elements in all fronts necessary to overcome ES' challenges (Figure 1).

Figure 1. Proposal of a framework comprising fronts to overcome ES' challenges and partnerships as facilitating elements.



Source: Authors (2020b, p. 7).

Although the conceptual framework proposed by the previously mentioned authors comprises (i) the presence of five fronts to overcome challenges, (ii) partnerships as facilitating elements to mitigate the challenges of these fronts and (iii) the presence of relational capabilities in collaborative relationships developed by HEIs, in this research the first two considerations of Authors's (2020b) framework will be analyzed.

3 Methodology

The present study has a qualitative approach, since the social realities of the HEIs analyzed were interpreted, from the participants' perspective (Bauer and Gaskell 2002), seeking to understand the challenges they face in ES' implementation. As to its nature, this research is characterized as descriptive, since the researcher did not interfere on the facts, only held its registration, analysis, classification and interpretation (Raupp and Beuren 2003).

The research strategy used was the multiple case study (Yin 2015) that allowed us to analyze, in depth, the challenges faced by the HEIs investigated, as well as the facilitating elements to mitigate such challenges. The selection criteria of the cases here analyzed were non-random, intentional, and due to accessibility (Eisenhardt 1989). In addition, HEIs that had management courses at an undergraduate level and declared ES' practices were selected. In this scenario, six Brazilian HEIs were investigated, three of them being named, randomly, Alpha business school, Beta University and Gama College, since the participants of these institutions requested that data would be published anonymously. The HEIs here analyzed, their natures and locations are presented in Table 1.

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY



Table 1. HEIs investigated in this research.

| HEI | Nature | Location |
|--|---------------|----------------------------|
| Alpha business school | Private | South region of Brasil |
| State University of Paraná (UNESPAR) | Public | South region of Brasil |
| Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) | Public | South region of Brasil |
| Gama College | Private | South region of Brasil |
| Beta University | Private | Southeast region of Brasil |
| Higher education school of propaganda and marketing (ESPM) | Private | Southeast region of Brasil |

Source: Authors (2020)

The selection of HEIs, given the criteria previously mentioned, contributed to ensure access to necessary information for the fulfilment of the objective proposed in this research.

Semi-structured interviews were conducted from April to September 2019, with one participant from each HEI and they were questioned on the challenges faced by the HEI during ES' implementation, as well as on the facilitating elements used by the institution to mitigate such challenges. Also, documents, such as the political-pedagogical project (PPP) of the courses and websites of the HEIs were analyzed with the same purpose. The interviews were recorded with the consent of the participants and transcribed to facilitate further analysis. Once collected, data were analyzed by the content analysis' technique recommended by Bardin (2016), being the fronts needed to overcome challenges related to ES proposed by Authors (2020b) considered as categories of analysis: (i) identification of stakeholders' needs, (ii) formalization and institutionalization of sustainability and ES, (iii) training of ES' change agents, (iv) changes in curricula and teaching approaches and (v) assessment and monitoring of ES' actions.

The conceptual framework (Figure 1) was used to verify empirically, the presence of partnerships as facilitating elements in the fronts needed to overcome ES' challenges. Using multiple data sources contributed to ensure the internal validity and reliability of the study, and the study protocol contributed to ensure its external validity, since it allows replication in future research, of the study here developed.

4 Analysis

4.1 Identification of stakeholders' needs (front 1)

Challenges related to the lack of information on the actual demands of HEIs' stakeholders are allocated in front 1, 'identification of HEIs' stakeholders' needs' (Authors 2020b). In this scenario, the Alpha business school and UFRGS seek to overcome this challenge by partnering with companies who provide them such information. At UNESPAR, on the other hand, it was possible to observe that the Department of Administration of the HEI, from its close relationship with the Junior Company of the department, overcomes this challenge through mapping students who have studied at the HEI and identifying where they are, what they are doing and what the market is expecting from them, now business leaders or employees. This helps the department's proximity to these former students, whenever necessary, whether to give a lecture during some academic event, or to ask them for help on information regarding the current demands of the market regarding business leaders' skills and competencies. According to UNESPAR's interviewee, a facilitating element to

mitigate this challenge (lack of information on HEIs' stakeholders' demands) is the relationship the HEI keeps with these former students, thus, consisting of a collaborative partnership between these actors. Thus, for the HEI's interviewee, it is "this network of relationships (with students who have graduated from the HEI) that information is obtained and helps us know what to do".

Unlike the other HEIs investigated, Beta University seeks to ensure the 'identification of stakeholders' needs' from researches conducted on a national and international level. As Beta University's interviewee highlights, in order to identify such needs, the HEI develops researches with business schools and companies, researches in companies' institutional websites or in websites of institutions oriented towards sustainability, organs and agencies that operate in favor of sustainable development, such as PRME, participates in conferences and develops surveys with students. Likewise, Gama College uses researches to identify such demands, but it also partners with companies and consults business journals to identify its stakeholders' needs.

Thus, the 'identification of stakeholders' needs', pointed out by Benn and Rusinko (2011) as a challenge faced by HEIs in ES' implementation is mitigated from the partnerships that act as facilitating elements, in the cases of the Alpha business school, UFRGS, UNESPAR and Gama College. Such evidences corroborate Authors (2020b) regarding partnerships being considered facilitating elements to overcome challenges of front 1. Beta University, on the other hand, does not use of partnerships to identify the needs of its stakeholders, as mentioned previously.

4.2 Formalization and institutionalization of sustainability and ES (front 2)

Among the challenges related to this front, the lack of financial resources allocated to ES, the bureaucracy and the non-prioritization of ES were evidenced in the empirical data. The Alpha business school faces a challenge related to scarce financial resources, since, as stated by the school's interviewee "the financial challenge is a big challenge [...] We don't have a big budget geared to this (ES). Thus, we can only do this due to partnerships developed, due to partners with key partners and key institutions."

This evidence is in accordance with Cowell, Hogson and Clift (1998) and Leal Filho (2000) who indicate the lack of financial resources for ES' practices and actions as a challenge commonly faced by HEIs during ES' implementation. Even though this challenge exists, from the excerpt the Alpha business school's interviewee's speech, it was possible to observe that partnerships consist in facilitating elements to overcome it.

Another challenge related to this front and faced by UFRGS, is the bureaucracy to obtain financial resources for sustainability-related projects (Blanco-Portela et al. 2018; Kioupi and Voulvoulis 2019). UFRGS' interviewee exemplifies that by sharing a difficulty faced during a sustainability project developed by a group of students in a discipline of the Business Administration course:

We received financial resources from a private enterprise to implement a solar pole with power generation. However, we couldn't access those resources and I had to enter the common fund and had no guarantee that the money would be used for its purpose. Given the bureaucracy faced, we found it better to give up getting that money from the company that would provide it and we ended up getting the money from students' projects [UFRGS' interviewee].

The interviewee indicates that, in his opinion, one way to mitigate this challenge consists in developing partnerships with private companies, "like American universities do".

However, in addition to the difficulty and bureaucracy of acquiring resources for ES' and sustainability's practices, another challenge related to this front, identified in ESPM's empirical data and faced by HEIs in ES' implementation consists in the "the importance that the university gives to

the topic”, since it has to “understand that it means more than discarding garbage correctly [...] that it’s much more than that” [ESPM’s interviewee].

Given the above, in order to insert the concept of sustainability not only in teaching, research and extension of business schools, but also on the campuses of universities, HEIs must dwell with the lack of internal structure (Kioupi and Voulvoulis 2019), so as to include sustainability in operations of their campuses.

Actions that help ‘formalization and institutionalization of sustainability and ES’ were evidenced in Beta University’s empirical data. One of these actions was the insertion of ES in the pedagogical project of the HEI’s Business Administration course. This was only possible due to the participation of the University in a research project sent to the edict of CAPES (mentioned previously), which was attended by several institutions that discussed ES’ theme. Thus, it is evident that, albeit in an indirect way, the partnership with these institutions who also were part of the project funded by CAPES has helped Beta University overcome the challenge regarding ‘formalization and institutionalization of ES’.

From the exposed, it can be observed that partnerships consist in facilitating elements for overcoming challenges related to the lack of financial resources, bureaucracy and the inclusion of ES in the Business Administration undergraduate course’s PPP, contributing to formalize and institutionalize it. These evidences corroborate Authors (2020b) regarding the importance of partnerships as facilitating elements for overcoming challenges related to the ‘formalization and institutionalization of sustainability and ES’ in HEIs.

4.3 Training of ES’ change agents (front 3)

Alpha business school and Gama College face a challenge related to students' awareness on the importance of sustainability in academic activities. The business school’s interviewee points out that “much of what we did in these last years was ‘pushed’ to the students [...]”, meaning that the students don’t always see the importance of approaching sustainability issues in disciplines and academic projects.

Also, the interviewee from Gama College points out the difficulty of embedding sustainability-oriented values in undergraduate students. This is so due to the fact that in every sustainability-related action that was developed by the institution, as for example, collecting recyclable materials, students were involved mainly because they could gain complementary hours by doing so. However, the college’s academic leaders are trying to change this culture regarding doing good deeds for the exchange of complementary hours, since this exchange no longer exists nowadays.

On the other hand, empirical data from UFRGS allowed observing the need to train other ES’ change agents: the teachers. This can be seen in an excerpt of the HEI’s interviewee regarding an initiative that arose from the need to teach sustainability in an interdisciplinary way:

We have done something nice regarding working with different disciplines jointly. There is a colleague of mine that teaches Marketing... on the day she was to discuss forms of consumption, we conducted a joint class [...]. We conducted a debate, showing how consumption occurs when we look at it from the Marketing perspective and how it can be seen from the sustainability perspective [UFRGS’ interviewee].

Pedagogical materials were made available to teachers of different disciplines, hoping that they would continue to do align sustainability with the main themes of their disciplines in subsequent semesters. Some teachers engaged in the initiative, but others didn’t. UFRGS’ interviewee points out that a possible reason for that lies in the fact that many teachers don’t know how to teach in a

transversal and interdisciplinary way. This challenge refers, therefore, to the lack of 'training of ES' change agents'.

From the foregoing, it can be observed that the Alpha business school, Gama College and UFRGS demand trainings with ES' change agents – teachers and students of the Business Administration course in these cases - to be carried out. Such evidences are in line with Palma, Alves and Silva (2013), Gonçalves-Dias et al. (2013), Figueiró, Silva and Philereno (2019) and Authors (2020b) who also evidence this challenge in their studies. The empirical data also showed that partnerships aren't used, by the HEIs here analyzed, as facilitating elements to overcome challenges regarding 'training of ES' change agents' (front 3).

4.4 Changes in curricula and teaching approaches (front 4)

One of the main challenges faced by HEIs and that is related to this front is the difficulty in using interdisciplinary approaches in sustainability teaching (Cowell et al. 1998). In UFRGS' case, the situation reported by its interviewee allowed observing that the HEI's Business Administration department sought ways to teach sustainability in a not-so fragmented way, bringing the pedagogical approach used to sustainability teaching closer to the transversal approach recommended by UNESCO (2005). This was evidenced from an action undertaken by the department with teachers from different disciplines, as previously mentioned. UFRGS' interviewee led this action in which some teachers who were more familiar with the sustainability theme joined the classes of other colleague teachers of theirs, in order to align the central theme of each discipline to sustainability.

However, according to the interviewee, "teachers who were interested in it (interdisciplinary teaching) engaged in the action... on the other hand, others who saw it as something that demanded more effort, didn't (engage in the action) ... they didn't want to change too much." In this scenario, the resistance of some teachers (Palma et al. 2013; Gale et al. 2015; Authors 2020a) to teach sustainability in an interdisciplinary way does not only derive from lack of training, as previously evidenced, but also from the absence of curricular structures that comprise teaching sustainability in an interdisciplinary way. In this scenario, it is evidenced that HEIs' academic leaders must prioritize ES in order to avoid it from being focus of merely individual initiatives (Down 2016). Actions should be taken in order to use approaches similar to the ones used by the Alpha business school, which seeks to teach sustainability transversally, so that the students "gradually perceive the theme's value", as pointed by the business school's interviewee.

Another challenge faced by HEIs in ES' implementation consists in teaching methodologies for sustainability. Gama College, Alpha business school, UFRGS and ESPM seek ways to bring real problems, faced by companies that are inserted in the market, to their students, so that they develop solutions to those problems in disciplines and academic projects, developing their critical and reflexive thinking. Gama College does that from partnering with the Federation of Industries of the state of Paraná and with Parcs company, while ESPM does it from partnerships developed with external social actors, such as non-governmental organizations (NGOs).

In the case of Alpha business school, the companies that partner with the school present challenges to undergraduate students during the interdisciplinary project that has to be carried out during the course and contribute to show them what are their actual needs on sustainability-related issues. UFRGS also partners with companies that bring the students real-life problems from which, according to the institution's interviewee, students' skills and competencies to deal with such demands are developed. This helps approaching sustainability in a practical way, other than in a merely theoretical manner.

These actions, such as those carried out by Alpha business school and UFRGS, contribute to students' experiential learning, as recommended by Motta, Melo and Paixão (2012).

An action held by Beta University that contributed to 'changes in curricula and teaching approaches' was the creation of the discipline "Strategic management of sustainability", inserted in the curricular structure of the Business Administration course, as a compulsory discipline. According

to the HEI's interviewee "this discipline had a quite differentiated proposal since it comprised games and an active and participative dynamic", thus contributing to the development of students' critical and reflective thinking. The games contribute to train students in the decision-making process, in addition to the fact that they do not require financial resources or additional efforts as those that may be required in experiential learning (Motta et al. 2012). Moreover, this pedagogical approach used in the discipline required sought to promote a change in the sustainability mindset (Rimanoczy 2014) of the students of the discipline.

From the exposed, the collected data allowed observing the use of partnerships with other social actors (to develop solutions to real-life problems) as facilitating elements to overcome challenges related to 'changes in curricula and teaching approaches', being in accordance with Authors's (2020b) conceptual framework, in which the collaborative relationships may be used to mitigate such challenges.

4.5 Assessment and monitoring of ES' actions (continuous front)

Actions related to this continuous front ('assessment and monitoring of ES' actions') were only relevant in the empirical data of the Alpha business school. As pointed out by the school's interviewee, the business school must reinvent itself to keep ES' practices "alive". This shows concern to ensure the assessment and monitoring of ES' actions, however in the other cases here investigated, actions to mitigate challenges related to the difficulty of measuring the results of ES' practices were not evidenced, thus being at odds with Cebrián (2016) and Shephard et al. (2015).

It is recommended, however, that HEIs ensure that this front is being taken into consideration, since the 'assessment and monitoring of ES' actions' was evidenced in Authors's (2020b) study as something that should take place concomitantly to the other fronts so as to ensure that ES' efforts bring the expected results.

Table 2 presents a summary of the challenges to implement ES, evidenced in the empirical data of the cases here analyzed, as well as in which HEIs partnerships act as facilitating elements to overcome such challenges.

Table 2. Challenges identified in the empirical data and presence of partnerships as facilitating elements for overcoming ES' challenges

| Front | Challenge (identified in empirical data) | Partnerships act as a facilitating element |
|--|---|---|
| Front 1: Identification of stakeholders' needs | Lack of information on HEIs' stakeholders' needs | Alpha business school, UFRGS, UNESPAR, Gama College |
| Front 2: Formalization and institutionalization of sustainability and ES | Lack of allocation of financial resources for ES' actions Bureaucracy to achieve financial resources Difficulty to formalize and institutionalize sustainability and ES | Alpha business school Not evidenced Beta University |
| Front 3: Training of ES' change agents | Students aren't aware of ES' importance Teachers' lack of knowledge on how to teach sustainability in a transversal and interdisciplinary way | Not evidenced Not evidenced |
| Front 4: Changes in curricula and teaching approaches | ES as an individual initiative | Not evidenced |

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY

| | | |
|--|--|--|
| | Teachers' resistance regarding teaching sustainability from different approaches from the traditional ones | Not evidenced |
| | Experiential learning for sustainability teaching | Alpha business school, ESPM, UFRGS, Gama College |
| 'Continuous' front: Assessment and monitoring of ES' actions | Difficulties assessing ES' practices | Not evidenced |

Source: Authors (2020)

From Table 2 it can be observed that the challenges identified in the empirical data collected can be allocated into the fronts (Figure 1) proposed by Authors (2020b). It was also possible to observe that, in the cases here investigated, partnerships are used by HEIs as facilitating elements to overcome challenges of fronts 1, 2 and 4. However, they weren't evidenced as key facilitators for overcoming challenges of front 3 ('training of ES' change agents') or of the continuous front 'assessment and monitoring of ES' actions'. In this scenario, even though Authors (2020b) proposed that partnerships can be used to mitigate challenges of all five fronts, these collaborative relationships are not being used by the HEIs here investigated in all their potentiality.

5 Discussion

Among the challenges identified in the empirical data of the HEIs here investigated, it was observed that the challenge related to the 'identification of stakeholders' needs' (front 1) pointed by Benn and Rusinko (2011) as one that is commonly faced by HEIs is mitigated by UFRGS, UNESPAR and Gama College from partnership development with external actors. These HEIs develop partnerships with companies to align ES' actions to the demands of the market and society regarding how future business leaders should deal with sustainability-related issues. In this scenario, the empirical data of this research are in accordance with Authors's (2020b) study, since partnerships were evidenced as facilitating elements to overcome challenges related to this front.

In addition to using partnerships to identify stakeholders' demands, HEIs can do what Beta University and Gama College do, that is, consult business magazines and surveys of national and international reach. This helps ES' change agents know international and other locations' demands that may be different from the ones of the companies with which they relate. Thus, HEIs' knowledge regarding what is being demanded of business leaders can be broaden to a global scope, contributing to form leaders who are prepared to deal with sustainability-related issues (Tassone 2018).

Another challenge faced by HEIs and exemplified by the Alpha Business School is the one related to the 'formalization and institutionalization of sustainability and ES' (front 2), more specifically, to the lack of financial resources for ES' actions and practices (Cowell et al. 2018; Leal Filho 2000). The Alpha business school relies on partnerships with other institutions to access and obtain financial resources. Partnerships are thus, facilitating elements to overcome this challenge.

Even though that is not the case of the business school, other HEIs who face difficulties formalizing and institutionalizing ES may struggle with it due to the lack of support from deans and directors of the institution (Figueiredo and Tsarenko 2013; Blanco-Portela et al. 2018). Such support is essential to formalize and institutionalize ES in the HEI, through its inclusion in documents that dictate the policies of the institution. This support also contributes to HEIs become signatories of initiative such as PRME, as is the case of Gama College and UNESPAR. Moreover, it facilitates the allocation of human resources that are dully trained to develop ES (Authors 2020a), which ends up being a concern only present in HEIs who consider ES a priority. Such support also contributes to mitigate the non-prioritization of ES (Figueiredo and Tsarenko 2013; Blanco-Portela et al. 2018;

Kioupi and Voulvoulis 2019; Authors 2020a), enabling improvements in HEIs' internal structure (Kioupi and Voulvoulis 2019) by inserting sustainable operations on campuses, for example.

Although many times HEIs may not have sufficient human resources to do so, on account of its staff and activities which they are responsible for, they can develop partnerships with specialists to optimize their ES' practices, with the staff they already have. Partnerships with 'champion' HEIs (Cebrián 2016), for example, can help educational institutions that wish to implement ES identify good practices and bring them, albeit in an adapted form, to their own context.

In this scenario, the empirical data showed that partnerships are facilitating elements for the acquisition of financial resources and for ES' formalization (as in the case of Beta University), which is in line with Authors (2020b) regarding challenges related to the 'formalization and institutionalization of sustainability and ES' (front 2). Although not evidenced in the HEIs here investigated, partnerships may also be used for experiences' and good practices' sharing, so as to contribute with references of successful practices regarding actions to formalize the concept of sustainability and ES.

'Training of change agents' (front 3) is necessary for teachers' involvement with ES, as well as to ensure that they promote changes in curricular structures and in methodologies so as to encourage students' involvement as well. The lack of involvement of these actors (Blanco-Portela et al. 2018; Authors 2020a) can be mitigated from actions such as that in which UFRGS has sought to engage students in teaching plans' cocreation (Czykiel et al. 2015; Warwick et al. 2017).

Teachers should also be trained (Palma et al. 2013; Gonçalves-Dias et al. 2013; Authors 2020a) on sustainability concepts, often unknown by these change agents (Palma et al. 2013; Authors 2020a), due to the fact that it is an abstract and diffuse concept (Leal Filho 2020). Teachers should be also be trained on how to teach sustainability in an interdisciplinary (Cowell et al. 1998) and transversal (UNESCO 2005) way. Moreover, they should know how to use teaching methodologies that allow students to be more critical and reflective, helping them deal with what's demanded by the market regarding sustainability-related issues (Figueiró et al. 2019).

Training teachers can also contribute to minimize the resistance (Palma et al. 2013; Gale et al. 2015; Authors 2020a) they may have in teaching disciplines differently from the traditional way, more verticalized. This resistance is often derived from their lack of knowledge on how to teach sustainability, using pedagogical methodologies that are more appropriate to ES, as well as making the necessary curricular changes to optimize sustainability teaching. In addition, teachers that are dully trained can contribute to minimize the challenge faced by many HEIs regarding ES being addressed only as individual initiatives (Down 2016), that is, only by teachers who have greater adherence to the theme.

In contrast, the non-involvement of students is a barrier yet to be transposed by institutions such as Gama College and the Alpha business school, in which it was possible to observe difficulty to educate students on ES' importance. This highlights the need for training of these change agents as well, in addition to the teachers. One way to mitigate this challenge consists in organizing specific events, such as the Social Responsibility Fair held at UNESPAR, for example. They seek to maximize the involvement of students in actions directed to ES, trying to change, albeit gradually, the thought that participating and engaging in such actions must be directly related to academic gains. Another action that could contribute to mitigate this challenge is conducting lectures for the students, contemplating the importance of sustainability and the peculiarities of its teaching. This would help students understand ES' importance, thus contributing for the development of sustainability-oriented values and culture (Araç and Madran 2014).

Although Authors (2020b) point out that partnerships can be facilitating elements to overcome challenges related to 'training of ES' change agents' (front 3), the empirical data showed that the Brazilian HEIs here investigated are not using them to mitigate challenges of this nature. However, collaborative relationships with other HEIs may consist in an alternative to train teachers. Partner HEIs could develop such training to teachers, sharing pedagogical approaches, teaching methodologies and changes in curricular structures that have already been successfully implemented.

Example of an action of this nature is the one that was developed by UFRGS, which sought to assist teachers who, until then, hadn't approached sustainability in their disciplines.

Regarding front 4, 'changes in curricula and teaching approaches', it was possible to observe that UFRGS and the Alpha business school do use different methodologies in sustainability teaching, such as engaging students in the development of solutions to actual problems faced by companies that are partners of the HEIs. ESPM also uses this methodological resource by bringing problems faced by NGO they partner with, so that students provide them viable and sustainable solutions. Also, Gama College partners with Parcs to broaden the scope of sustainability teaching beyond the classroom and beyond theoretical teaching. These partnerships contribute to experiential learning and simulating solutions to real problems (Motta et al. 2012), appropriate approaches to ES. These partnerships with companies and NGOs are aligned with Authors (2020b), regarding overcoming challenges related to front 4.

Regarding actions of 'assessment and monitoring of ES' actions', which should occur concomitantly with others, in the empirical data of the HEIs here analyzed, partnership development aimed at this purpose was not observed. In this scenario, collaborative relationships with 'critical friends' to assess whether the efforts for ES are being effective and to minimize the challenge of measuring the results of such practices (Cebrián 2016; Shephard et al. 2015) could be developed. Thus, even though Authors (2020b) highlight the relevance of using partnerships for this purpose, they were not evident in the empirical data of the HEIs investigated in this research.

6 Final Considerations

The objective of this research was to analyze partnerships' role as facilitating elements in overcoming challenges faced by HEIs in ES' implementation, since Authors (2020b) proposed, in a conceptual framework, that partnerships can be facilitating elements on the five fronts needed to overcome ES' challenges.

The empirical data showed how these partnerships are used by the HEIs investigated, to mitigate some of the challenges they face. It was possible to notice that partnerships are used as facilitating elements to overcome challenges of fronts 1, 2 and 4 (Figure 1). Thus, it was observed that the Brazilian HEIs here investigated aren't using partnerships as facilitating elements to overcome challenges related to front 3 ('training of HEIs' change agents') or to the continuous front ('assessment and monitoring of ES' action').

However, such institutions could use partnerships with other HEIs, with specialists and with other 'critical friends' as a way to mitigate such challenges. These partners can provide training to the HEI's change agents, as well as share good practices regarding experiences on teaching methodologies and pedagogical approaches that are appropriate to ES.

Thus, the HEIs here investigated, as well as others that may not be using partnerships to its full potential, can perceive that using partnerships for overcoming challenges related to training ES' change agents (front 3) and to the assessment and monitoring of ES' actions' (continuous front) can contribute to improve ES' implementation in such educational institutions. In this scenario, such evidence consists in a practical contribution of this research, since ES' change agents can contemplate partnership development for these purposes in ES' planning activities.

In spite of its contributions and the fulfilment of the objective proposed, the present study has some limitations: (i) the limited number of cases analyzed makes it impossible to generalize the results, and (ii) the context of the HEIs analyzed, which demand that the results here presented are adjusted, if used by other HEIs and business schools, to the realities of different contexts.

7 Implications and Further Research

The evidences of this research regarding social actors with whom HEIs have partnered to implement ES, as well as how these partnerships can be used to help such implementation be effective, provide insights to ES' change agents that are engaged in ES' implementation in their institutions. The evidences of this research showed that partnerships can be developed aiming at financial resources' acquisition, at helping students assess real-life problems and develop their critical and reflexive thinking by proposing solutions to it, at formalizing ES in the HEI, among other purposes. Thus, the main theoretical contribution of this research lies, thus, in empirically assessing the role partnerships play in HEIs, as facilitating elements for overcoming ES' challenges.

As future research, it is recommended replication of this study in HEIs from other countries, so as to highlight similarities and contextual differences, as well as assess if educational public policies developed in specific regions of the world favor HEIs' partnership development with other social actors, towards ES.

8 References

- Araç, S. K., & Madran, C. (2014). Business school as an initiator of the transformation to sustainability: a content analysis for business schools in PRME. *Social business*, 4 (2), 137 – 152.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, Vozes.
- Benn, S., & Rusinko, C. (2011). The technological community as a framework for educating for sustainability in business schools. *Journal of Management & Organization*, 17 (5), 656-669.
- Blanco-Portela, N., Pertierra, L., Benayas, J., & Lozano, R. (2018). Sustainability leaders' perceptions on the drivers for and the barriers to integration of sustainability in Latin America higher education institutions. *Sustainability*, 10.
- Brunquell, C., Brunstein, J., & Jaime, P. (2015). Education for sustainability, critical reflection and transformative learning: professors' experiences in Brazilian administration courses. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 9, <https://doi.org/10.1504/IJISD.2015.071858>
- Cebrián, G. (2016). The I3D model for embedding education for sustainability within higher education institutions, *Environmental Education Research*, 153-171.
- Cincera, J., Biberhofer, P., Binka, B., Boman, J., Mindt, L., & Rieckmann, M. (2018). Designing a sustainability-driven entrepreneurship curriculum as a social learning process: a case study from an international knowledge alliance project. *Journal of cleaner production*, 171.
- Cowell, S. J., Hogson, S. B., & Clift, R. (1998). Teamwork for environmental excellence in a university context. In: Moex, J., Strachan, P. A. (Eds). *Managing Green Teams*, Sheffield: Greenlead Publishing, 131-144.

- Czykiel, R., Figueiró, P. S., & Nascimento, L. F. (2015). Incorporating education for sustainability into management education: how can we do this? *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 9 (3/4).
- Down, L. (2006). Addressing the challenges of mainstreaming education for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7 (4), 390 - 399. <https://doi.org/10.1108/14676370610702190>
- Dlouhá, J., Glavic, P., & Barton, A. (2017). Higher Education in central European countries – Critical factors for sustainability transition. *Journal of Cleaner Production*, 151, 670-684.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Fiates, G. G. S., Parente, E. G. V., Leite, A. L. S. & Pfitscher, E. D. (2012). Os princípios instituídos pela Organização das Nações Unidas para uma educação responsável em gestão: Uma proposta inovadora para o ensino de Administração. *Estratégia & Negócios*, 5 (1), 3 – 27.
- Figueiredo, F. R., & Tsarenko, Y. (2013). Is “being green” a determinant of participation in university sustainability initiatives. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14, 242-253.
- Figueiró, P.S., Silva, G. F. F., & Philereno, A. R. (2019). Sustainability management education: the influence of contextual, organizational and curricular elements. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20 (3), 714 – 753.
- Gadotti, M. (2001). *História das ideias pedagógicas*. São Paulo: Ática.
- Gale, F., Davison, A., Wood, G., Williams, S., & Towle, N. (2015). Four impediments to embedding education for sustainability in higher education. *Australian Journal of Environmental Education*, 31 (2), 248-263.
- Gonçalves-Dias, S. L. F., Herrera, C. B., & Cruz, M. T. S. (2013). Desafios (e dilemas) para inserir sustentabilidade nos currículos de Administração: um estudo de caso. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 14 (3).
- Kioupi, V., & Voulvoulis, N. (2019). Education for sustainable development: a systematic framework for connecting the SDGs to educational outcomes. *Sustainability*, 11 (21).
- Leal Filho, W. (2011). About the role of universities and their contribution to sustainable development. *Higher Education Policy*, New York, 24 (4), 427-438.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J., & Sammalisto, K. (2019). Teaching sustainability in European higher education institutions: assessing the connections between competences and pedagogical approaches. *Sustainability*, 11, 1 – 17.
- Meyer, J., Mader, M., Zimmerman, F., & Cabiri, K. (2017). Training sessions fostering transdisciplinary collaboration for sustainable development. *International journal of sustainability in higher education*.

TO PARTNER, OR NOT TO PARTNER? ASSESSING THE ROLE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' PARTNERSHIPS PLAY IN EDUCATION FOR SUSTAINABILITY

- Motta, G. S., Melo, D. R. A., & Paixão, R. B. (2012). O jogo de empresas no processo de aprendizagem em Administração: o discurso coletivo de alunos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 16 (3), 342-359.
- Naeem, M., & Peach, N. W. (2011). Promotion of sustainability in postgraduate education in the Asia Pacific region. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12 (3), 280 – 290.
- Palma, L. C., Alves, N. B., & Silva, T. N. (2013). Educação para a sustentabilidade: A construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 14 (3).
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais”. In M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, Atlas, São Paulo.
- Rimanoczy, I. (2014). A matter of being: developing sustainability-minded leaders. *Journal of Management for Global Sustainability*, 2 (1), 95-122.
- Shephard, K., Harraway, J., Lovelock, B., Miroso, M., Skeaff, S., Slooten, L. et al. (2015). Seeking learning outcomes appropriate for ‘education for sustainable development’ and for higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 40 (6).
- Tassone, V. C. (2018). (Re-)designing higher education curricula in times of systemic dysfunction: a responsible research and innovation perspective. *High. Educ*, 76, 337 – 352.
- UNESCO, United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014): International Implementation Scheme, October ED/DESD/2005/PI/01, UNESCO, Paris, 2005. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654e.pdf>. Accessed on: December 2019.
- Warwick, P., Wyness, L., & Conway, H. (2017). Think of the future: Managing educational change from students’ perspective of an undergraduate sustainable business programme. *The International Journal of Management Education*, 15 (2).
- Weiss, M., & Barth, M. (2019). Global research landscape of sustainability curricula implementation in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20 (4), 570-589.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman, Porto Alegre.

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E REDES SOCIAIS À ANÁLISE DO SETOR CITRÍCOLA BRASILEIRO

Leandro Guedes Aguiar

Mestrado em andamento em Agronegócio e Desenvolvimento

UNESP

E-mail: elaaguiar@hotmail.com

Giuliana Aparecida Santini Pigatto, D.ra.

Doutora em Engenharia de Produção

UNESP

E-mail: giuliana.santini@unesp.br

Resumo

A concentração de grandes produtores e de empresas processadoras no setor citrícola nacional tem desencadeado uma crescente participação de pequenos citricultores em cooperativas, a fim de fazer frente às incertezas de mercado, o que clama pela necessidade de análises teóricas acerca dessas formas de governança. Frente ao exposto, este artigo tem como propósito analisar qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola. O procedimento metodológico compreendeu a realização de revisão teórica suportada pelas abordagens da ECT e Rede Social, e revisão bibliográfica do setor. Como resultados, pontua-se a expressiva importância das 'novas' formas organizacionais de arranjo institucional híbrido e em rede, enquanto agentes econômicos, na manutenção dos pequenos produtores na atividade da citricultura, despontando como alternativas de sobrevivência e coordenação para os pequenos produtores. Destaca-se como limitação da pesquisa a possível disparidade na compreensão de termos presentes na literatura sociológica como a confiança e a reputação, reforçadas por uma lacuna ainda em construção por parte das teorias. Sugere-se, para análises futuras, a utilização da abordagem de governança em redes voltada ao fortalecimento da classe de pequenos produtores de outras culturas do agronegócio, utilizando-se também do embasamento teórico pertencente à ECT e Redes. Assim, a presente pesquisa representa não somente a documentação acadêmica e respaldo aos pequenos produtores rurais, como também a garantia de robustez teórica a uma estrutura ainda incipiente em termos históricos.

Palavras-chave: Governança, Rede, Transação, Citricultura, Cooperativa.

1 Introdução

O Brasil tem se consolidado como o principal produtor de laranja do mundo, com uma produção de 17 milhões de toneladas em 2018, contabilizando um valor duas vezes maior em relação ao segundo colocado, a China, que é seguida por Índia, Estados Unidos e México (FAO, 2020). A produção de laranja para processamento industrial no Brasil é concentrada no chamado cinturão citrícola, uma área que se estende pelo estado de São Paulo, uma parte do Triângulo mineiro e o sudoeste de Minas Gerais. São 482 mil hectares dedicados à produção de cítricos, sendo 90% desse total especializados no cultivo da laranja para o processamento industrial e a produção de suco (Barros, Barros & Cypriano, 2016; IBGE, 2017).

De acordo com Figueiredo, Souza Filho e Paulillo (2013), as relações entre citricultores e as empresas processadoras de suco de laranja no Brasil têm sido conflituosas, com denúncias de descumprimento de cláusulas contratuais, uso de poder de mercado e aberturas de processo junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)¹.

Devido, principalmente, à sua importância para a economia nacional, à competitividade mundial e às peculiaridades existentes na coordenação desse sistema agroindustrial, o setor citrícola brasileiro vem recebendo profunda investigação científica neste século XXI. As questões acerca da governança utilizada por diferentes elos de sua cadeia encontram na literatura da Nova Economia Institucional (NEI) a compreensão necessária a distintos movimentos de transação e mercado, como as relações de comercialização entre agentes a jusante e a montante da cadeia, e as formas de negociação.

A literatura da NEI tem seu início com os trabalhos de Ronald Coase (1937), rompendo com a teoria neoclássica da concorrência perfeita e do preço (homogêneo a todos os ofertantes) como

¹ O processo foi encerrado em novembro de 2016, com a confirmação do cartel pelo CADE, e o pagamento de R\$ 301 milhões em multa por parte das empresas denunciadas.

sendo o único meio de regulação de mercados, e instaurando o conceito de transação² como unidade básica de análise, em um ambiente de interação onde os pressupostos comportamentais do oportunismo e da assimetria de informações (racionalidade limitada) - como possíveis geradores de custos nas transações - são considerados.

Assim, dadas as características das transações e dos agentes, na literatura da Economia dos Custos de Transação (ECT), Williamson (1979; 1991) pontua as três principais estruturas de governança entre os agentes, a fim de minimizar os custos de transação, como sendo: (i) mercado: caracterizado principalmente por transações de curto prazo (spot) de compra e venda; (ii) híbrido: formato intermediário entre transações de curto prazo e hierarquia, prevalecendo a relação contratual entre as partes; (iii) hierarquia: forma em que prevalece a centralização das decisões, sendo caracterizada principalmente pela integração vertical.

A literatura de Ito (2014) ressalta a dificuldade histórica de integração comercial entre os citricultores, devido principalmente pelo seu número elevado (fragmentação industrial) e heterogeneidade de perfil (grandes, médios e pequenos; alta e baixa produtividade), o que dificulta a coordenação para a venda da laranja, algo que não ocorre por parte dos processadores de suco, que possuem maior facilidade de coordenação, já que as firmas estão em menor número e o perfil dos agentes econômicos é homogêneo, e com elevada concentração industrial.

De acordo com a transcrição da análise de conteúdo dos protocolos do CADE3 (2014), disponíveis na obra de Ito (2014), com o aumento da aquisição de pomares por parte da indústria processadora, a mesma pode oferecer preços mais baixos pela laranja de forma a reduzir seus custos, sem se preocupar com os prejuízos por parte do produtor, já que uma possível redução de oferta é compensada parcialmente com a produção própria – que vem atendendo a quase 40% da demanda da indústria –, adicionado ao fato do diferencial de produtividade entre as plantações, de modo que os produtores menos eficientes e capitalizados vêm saindo do mercado.

Paulillo (2006) já alertava para a crescente concentração da produção em propriedades maiores e a redução da participação dos pequenos produtores, tanto em termos de produtividade como também em propriedades, sendo acompanhado pelo aumento da verticalização por parte da indústria processadora.

De acordo com informações obtidas a partir da Associtrus (2018), os pequenos produtores que continuam ativos no Sistema Agroindustrial (SAG) citrícola conseguem permanecer ativos principalmente à sua filiação em associações e cooperativas, de modo a aumentar sua representatividade perante o setor e fornecer opções alternativas de governança (informação verbal)⁴

Neves et al. (2010) também apontam para a eficiência das associações, cooperativas e outros modelos de redes integrando produtores citrícolas, a fim de fazer frente ao atual cenário de concentração de mercado. Nessa mesma vertente, Kalaki (2014) destaca a necessidade de estímulo ao associativismo e cooperativismo no SAG citrícola, principalmente entre os pequenos produtores, buscando assinalar maior representatividade e competitividade aos mesmos.

Essas formas coletivas de coordenação e cooperação trazem consigo características específicas de formato híbrido de governança entre seus agentes, o qual, segundo Ménard (2004), é representado por acordos comerciais conjuntos entre entidades autônomas, contando com o ajuste mútuo e o compartilhamento de capital, tecnologia, produtos e serviços.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), a rede, como uma das formas de governança híbrida, surge como um modelo mais complexo, envolvendo elementos como relações de confiança, reputação, legitimidade e identidade, caracterizando-se principalmente pelas ligações sociais entre os

² O conceito de transação na teoria da Nova Economia Institucional é definido basicamente pelas relações entre os agentes a fim de manter o sistema econômico funcionando.

³ CADE. Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21. Brasília: CADE, 2014.

⁴ Informação fornecida por consultor da Associtrus, Walkmar Brasil de Souza Pinto, durante entrevista telefônica concedida em fevereiro de 2018.

agentes, numa estrutura de interdependência no compartilhamento de custos e benefícios, mantendo-se a autonomia e o poder de participação nas decisões para cada membro. Segundo Powell (1990), a rede é caracterizada por padrões recíprocos de comunicação e troca social, sendo norteada por fatores como o relacionamento, o interesse mútuo e a reputação entre seus agentes.

Assim, considerando o cenário exposto referente à atual situação do pequeno produtor no SAG citrícola, bem como as recentes considerações acerca da literatura da NEI, ECT e Redes, organiza-se o seguinte problema de investigação: Qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola?

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola. Como objetivos específicos podem ser citados os pontos abaixo:

- Analisar a teoria de ECT e sua aplicação nos movimentos de mercado acerca dos arranjos institucionais dos agentes no SAG citrícola;
- Relacionar a teoria de Redes sociais com o recente e crescente movimento de associação dos pequenos produtores às cooperativas no SAG citrícola.

Assim, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreensão em torno dos temas de governança e rede social com relação aos pequenos produtores, dado o atual cenário de queda no número de pequenos produtores no SAG citrícola, bem como sua filiação a associações e cooperativas visando o aumento da competitividade e diminuição de incertezas de mercado. Além disso, visa contribuir cientificamente e de modo interdisciplinar, ao abordar questões de ordem econômica e social no âmbito das cooperativas, podendo servir como referência a outras cooperativas do setor citrícola e demais setores.

2 Referencial Teórico⁵

A importância e inclusão das instituições⁶ na agenda econômica teve início ainda no século XIX, com autores como Veblen (1898) e sua crítica às suposições econômicas do homem racional e calculista adotada na época, insistindo que o comportamento humano era governado por hábitos e convenções (Scott, 1995). Mais adiante tivemos a figura de Schmoller (1904) e sua afirmativa de que a economia deveria evitar as suposições simplistas do “homem econômico” e adotar modelos mais realistas do comportamento humano, onde a figura de Commons (1924) também ganha destaque, sendo o primeiro autor a utilizar a definição de “transação” e “racionalidade limitada”, citado mais à frente por autores como Coase e Williamson (Scott, 1995; Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

A visão das organizações como sistemas sociais pelos institucionalistas, bem como sua maior abertura aos estudos da psicologia comportamental no campo das instituições, deu início a uma nova agenda intitulada “neoinstitucionalismo”, não representando uma quebra acentuada com os conceitos institucionalistas vigentes, mas conferindo nova ênfase e contribuições à teoria institucional, sendo que no neoinstitucionalismo os estudos concentram-se, de modo geral, na importância de aspectos cognitivos e na ação desses sobre o comportamento dos agentes, diferenciando-se do antigo institucionalismo, mais voltados para os sistemas de regras e da estrutura normativa (Scott, 1995).

Nesse sentido, as teorias econômicas neoinstitucionais concentram-se nas regras e nos sistemas de governança que são desenvolvidos a fim de regular ou administrar trocas econômicas, onde despontam as figuras de Ronald Coase – o pioneiro a inaugurar essa agenda, com a obra “The

⁵ Aqui se realiza uma breve fundamentação teórica, uma vez que o tratamento mais aprofundado das teorias de governança, do ponto de vista econômico, e redes sociais, é tratado a posterior, como um dos resultados do trabalho.

⁶ Definem-se por instituições o conjunto de regras formais, leis, normas sociais, crenças dos agentes participantes de uma sociedade, bem como o conjunto de organizações das mais variadas naturezas, como firmas, tribunais, parlamentos, organizações públicas, redes sociais, comunidades etc (Greif, 2001).

Nature of the Firm” (1937) e os conceitos de custos de negociação e transação – e Douglas North, considerando ainda o papel da cognição ao adicionar elementos como a racionalidade limitada do ser humano, a incerteza dos ambientes e o oportunismo dos agentes, onde a figura de Oliver Williamson ganha destaque, com suas formas alternativas de governança concentradas entre mercado, híbrido e hierarquia (Scott, 1995).

Segundo a obra de Williamson (2012), firmas, mercados e contratos relacionais são importantes instituições econômicas que não ocupavam posição de destaque na agenda de estudos das ciências sociais, dada a inerente complexidade dessas instituições e a relutância na consideração da importância dos detalhes internos das organizações, onde a corporação moderna era vista como uma “caixa preta” na tradicional agenda não institucional, sendo que a partir dos anos de 1960 iniciou-se uma renovação no interesse acerca das instituições, bem como uma reafirmação de sua importância econômica.

Williamson (1991) e Zylbersztajn (2017) destacam que os dois focos da agenda de pesquisa da Nova Economia Institucional – o ambiente institucional e as instituições de governança – foram desenvolvidos de forma disjunta, sendo o primeiro com ênfase nas regras institucionais, costumes, leis e políticas, pautados principalmente nos trabalhos de Douglas North, e o segundo, caracterizado como uma micro análise com ênfase nos formatos genéricos de governança – mercados, híbridos e hierarquias –, como forma de economia nos custos de transação de uma empresa, e concentrados principalmente nos trabalhos do próprio Williamson, configurando uma importante agenda dentro da abordagem da NEI.

Nesse sentido, na teoria da Economia dos Custos de Transação, a própria transação entre agentes econômicos é adotada como unidade básica de análise, com os devidos dimensionamentos acerca de seus três atributos, que incluem a frequência com que a transação ocorre, a incerteza a qual a transação está sujeita, e o tipo e grau de especificidade dos ativos envolvidos no suprimento do bem ou serviço em questão.

A literatura de Ménard (2009, 2013, 2014) retrata a evolução e inclusão da governança híbrida na agenda da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, ao atestar que os antecedentes teóricos sobre a temática surgiram progressivamente na literatura sobre os modos “atípicos” de organização, ou seja, formas que não correspondem nem a soluções de mercado, nem a entidades integradas hierarquicamente.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as transações da “faixa intermediária” (híbrida) deixaram de ser vistas como anomalias instáveis pelas teorias, passando agora para detentores de regularidades centrais que os distinguem dos modelos de mercado e hierarquia, sendo a passagem na decisão do empresário entre “fazer ou comprar” para o “fazer, contratar/cooperar ou comprar” representando um avanço para o entendimento do limite da firma. Ainda segundo os autores, a modalidade híbrida é entendida como uma situação de manutenção da identidade própria de cada membro com certa interdependência entre os elos, a qual se objetiva fazer frente às contingências, podendo ser citados como exemplos os contratos de fornecimento de médio e longo prazo, as franquias, as cooperativas etc.

A obra de Ménard (2004) apresenta a tipologia da organização híbrida caracterizada em quatro subdivisões gerais, posicionadas entre as governanças de mercado e hierarquia, e tendo seu constructo a partir do nível de monitoramento, controle e coordenação presente entre esses elementos. Destaca-se a figura da ‘reputação’ de um lado da estrutura – e mais próxima do arranjo de mercado –, coordenada principalmente por meio da influência e reciprocidade entre os membros, e a figura da ‘governança formal’ – mais próxima do arranjo de hierarquia –, a qual possui grande parte de suas decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma. As figuras da ‘rede relacional’ e ‘liderança’ encontram-se posicionadas entre esses casos polares, e são definidas pelo estabelecimento de regras formais baseadas no relacionamento e pelo maior nível de monitoramento quando comparado com as redes, respectivamente.

Nesse sentido, a rede, como formato híbrido de governança, carrega elementos não contemplados por meio de um contrato, como as relações de confiança e o desenvolvimento da

reputação, tendo em sua base a necessidade de informações eficientes e confiáveis, provenientes de agentes que já se reconhecem e se relacionam com base na reputação, sendo a principal característica desse formato as ligações sociais por intermédio da identidade, a qual tem seu limite baseado nas expectativas, confiança e lealdade, que são permanentemente mantidas e renegociadas (Powell, 1990; Capra, 2008; Paulillo, Neto & Garcia, 2016). Granovetter (1985) e Smelser e Swedberg (1994) destacam a importância do estudo das redes sociais como forma de governança na economia, afirmando que a ação econômica ocorre no interior de uma rede de relações sociais que compõem a estrutura social, sendo a economia estruturalmente imersa (embedded) em redes.

3 Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza aplicada, que segundo Silveira e Córdova (2009) conta com a objetivação, descrição, compreensão e explicação das relações em determinados fenômenos sociais, objetivando a geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Ainda segundo Creswell e Creswell (2018), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela necessidade de exploração e descrição de um fenômeno, bem como o desenvolvimento de uma teoria, em que o pesquisador apresenta-se como um instrumento chave para a condução do estudo, no qual os processos indutivo e reflexivo emergem como importantes fatores para o correto direcionamento analítico (Creswell & Creswell, 2018).

A possibilidade de utilização de procedimentos metodológicos como revisão bibliográfica do setor e aprofundamento teórico, leva à caracterização da pesquisa como de caráter exploratório, quanto a seus objetivos, o que de acordo com Piovesan e Temporini (1995) têm como finalidade o conhecimento e aprofundamento acerca da variável de estudo, seu significado e o contexto onde está inserida.

O material de pesquisa utilizado para a análise compreende o levantamento bibliográfico do setor citrícola suportado por características atreladas à Nova Economia Institucional (NEI), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Rede Social, sendo a busca de referências a essa temática suportada por indicações acadêmicas, tendo como base artigos e autores que deram origem à temática tanto no âmbito internacional quanto no nacional. Nessa perspectiva, ganham destaque as obras de Coase (1937), Williamson (1979, 1991, 1993, 1996, 2012), Powell (1990), Zylbersztajn (1996, 1999, 2005, 2014), Ménard (2004), Granovetter (2007), e Paulillo, Neto e Garcia (2016).

A busca para esses referenciais também foi executada considerando as bases de dados JSTOR, Portal Periódicos Capes, Scielo, Science Direct, Scopus e Web of Science, utilizando os termos de busca ‘laranja’, ‘citricultura’, ‘nova economia institucional’ e ‘redes’ bem como seus pares no idioma inglês ‘orange’, ‘citriculture’, ‘new institutional economy’ e ‘networks’. Nessa perspectiva, destacam-se as obras de Almeida, Ferrante e Paulillo (2005), Paulillo (2006), Paulillo e Moraes (2009), Neves et al. (2010), Belik, Paulillo e Vian (2012), Figueiredo, Souza e Paulillo (2013), Ito (2014), Kalaki (2014) e Carvalho (2015).

Sendo assim, o procedimento metodológico compreendeu a utilização de revisão teórica suportada pelas abordagens da ECT e Redes, bem como a análise, aplicação e interrelação dessas teorias com os recentes movimentos de mercado acerca dos ambientes organizacional e institucional atuantes no SAG citrícola, bem como o recente vínculo de produtores desse sistema em associações e cooperativas.

4 Análises

4.1 O modelo híbrido de governança

As considerações de Paulillo, Neto e Garcia (2016) acerca da obra de Coase (1937) sugerem um olhar para a firma não mais do ponto de vista de governo – em uma estrutura verticalizada –, mas de governança – estrutura mais horizontal –, onde a figura do homo economicus

pertencente à teoria neoclássica é substituída pela figura do homo contractualis, mais em linha com a nova vertente institucional. Nesse sentido, segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as indagações de “por que a firma existe” e “qual a lógica de sua organização” são destacadas na obra de Coase, a fim de se questionar o posicionamento ortodoxo da empresa como função de produção, valendo-se agora da ótica da empresa como um conjunto de contratos que coordenam as relações, auxiliando, de certa forma, na função da produção.

Segundo Ménard (2014), a obra de Rubin (1978) é destacada como sendo uma das pioneiras no assunto referente aos formatos híbridos de governança, ao salientar a importância empírica desses arranjos atípicos, seguida pela influente publicação de Williamson (1975), *Markets and hierarchies*, no qual o autor considerava tais formas como transitórias, visão que posteriormente viera a abandonar.

Foi apenas na década de 1990 que as investigações empíricas e os conhecimentos teóricos acerca dos arranjos atípicos se intensificaram, sendo o avanço mais significativo a partir da hipótese williamsoniana sobre governança eficiente e a busca pelo adequado alinhamento entre as transações e os modos de organização, inicialmente focadas no clássico equilíbrio entre o “fazer ou comprar” (Ménard, 2014). Dessa maneira, o modo de organização entre o “fazer ou comprar” foi estendido a um modelo onde ocorre a inclusão dos arranjos híbridos, definidos por Williamson (1996) como relações contratuais de longo prazo que preservam a autonomia, mas fornecem salvaguardas adicionais específicas às transações, quando comparadas ao mercado (Ménard, 2014).

Williamson (1991) afirma que mercados e hierarquias são modos polares, e define como o maior propósito de sua referida obra a correta alocação dos formatos híbridos de governança – formas variadas de contratação de longo prazo, negociação recíproca, regulação, franquias e similares – em relação a esses modos polares, sendo o modo híbrido representado por valores intermediários em suas características, tendo como suas principais bases a preservação da autonomia dos direitos de propriedade, a dependência bilateral entre as partes e contratos de longo prazo sendo suportados pela adição de salvaguardas contratuais e aparatos administrativos.

Zylbersztajn (2005) também argumenta acerca da governança híbrida ao afirmar que o mecanismo de mercado é considerado exceção como mecanismo para alocação de recursos na sociedade, sendo o mecanismo contratual a regra adotada para resolução nessa tratativa. O autor afirma que a possibilidade do estudo das organizações como “arranjos institucionais” que regem as transações – seja por meio de contratos formais ou de acordos informais – fora concebida a partir da visão da firma como um “nexo” de contratos, tendo sua atual configuração concebida por meio de ligações entre a Teoria Econômica, Sociologia e ciências cognitivas.

Ménard (2004, 2013) também afirma que as transações na faixa intermediária têm se multiplicado e são muito mais comuns se comparada às transações via mercado ou hierarquia, onde a crescente literatura acerca desse modo de governança fornece uma indicação clara do aumento do interesse acerca de questões que cercam essa temática. De acordo com o autor, é alta a probabilidade de que o papel considerável desses arranjos em moldar e monitorar as atividades econômicas continue a gerar um fluxo de modelos teóricos e estudos empíricos por parte da academia, em um quadro em que as organizações híbridas são agora qualificadas como “estruturas institucionais de produção”, e merecendo uma atenção maior por parte dos estudiosos da economia.

Segundo as quatro classificações de governança híbrida de Ménard (2004), a governança híbrida baseada na reputação conta com decisões descentralizadas e uma coordenação mais branda, por meio da influência mútua e reciprocidade, sendo a coesão e a coordenação garantidas por meio da reputação e confiança entre os agentes, a fim de se garantir a continuidade no relacionamento entre as partes, e tendo como principal exemplo a figura do agenciador. A governança híbrida baseada na rede relacional já aceita uma coordenação mais consistente, quando comparada com o formato baseado na reputação, sendo o relacionamento entre parceiros concebido principalmente por meio de regras formais e convenções, a fim de se restringir o risco de oportunismo, tendo como exemplo o funcionamento de clubes e cooperativas, onde atributos como o histórico dos membros, a

complementariedade entre os mesmos e a convivência social surgem como base para a gestão entre os parceiros (Ménard, 2004).

No arranjo híbrido baseado na liderança os parceiros passam por um processo de monitoramento mais rígido, quando comparado ao formato baseado na rede relacional, tendo a subcontratação como principal exemplo desse modo de governança, onde a figura do líder emerge como principal modo de coordenação entre parceiros que frequentemente transacionam (Ménard, 2004). Por fim, o arranjo híbrido baseado na governança formal muito se assemelha à governança hierárquica e sua firma integrada, sendo uma significativa parcela de decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma, mas mantendo a independência entre os parceiros, em que a estrutura de joint ventures surge como principal exemplo desse modelo de governança híbrida (Ménard, 2004).

Nesse contexto de arranjos híbridos, a figura da cooperativa é destacada, cuja estrutura conta com decisões descentralizadas em razão do alto custo do monitoramento e controle de seus numerosos parceiros, muitas vezes envolvidos em múltiplas tarefas, em uma estrutura onde a indefinição acerca dos direitos de propriedade se apresenta como uma das principais questões de âmbito estrutural, já que o compartilhamento de renda se torna uma fonte de potenciais conflitos, sendo as tensões particularmente iniciadas quando se faz necessária a tomada de decisões acerca de investimentos de longo prazo (Porter & Scully, 1987; Cook, 1995; Hansmann, 1996; Cook & Iliopoulos, 2000).

Segundo Centner (1988) e Mello e Schneider (2013), as cooperativas são organizações sem fins lucrativos que compreendem pessoas com objetivos e metas em comum a serem atingidas, sendo todos os membros considerados na seleção da administração e participação proporcional dos benefícios decorrentes das atividades da associação. Ainda segundo os autores, as cooperativas incorporam novos processos e formas de organização social, buscando maneiras distintas de inserção ao mercado, por meio da consolidação de dispositivos coletivos em arranjos institucionais. Bonus (1986) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) fazem referência a cooperativas locais como “grupos sociais” em que os componentes transacional e de propriedade incorporam-se em uma rede de relacionamentos pessoais entre seus membros.

De maneira conclusiva, de acordo com Achrol (1997) e Ménard (2013), o modelo híbrido de governança pode ser compreendido como estruturas institucionais de produção com características próprias, recorrendo a dispositivos de governança especificamente desenvolvidos para lidar com direitos de propriedade e direitos de decisão compartilhados, onde faz-se necessária a adequação e concepção de incentivos específicos às partes cooperantes. Achrol (1997) e Ménard (2013) ainda destacam que é cada vez maior o senso de percepção e importância acerca das redes de relacionamento nas estruturas de governança híbrida, bem como a imersão dos membros e das trocas que ocorrem dentro desses constructos, os quais possuem valores, muitas vezes, maiores do que a soma das partes em separado, não podendo ser compreendido pelo estudo singular entre os elementos que a compõem.

4.2 A governança híbrida em Redes como forma de análise no ambiente econômico

De acordo com Powell & Smith-Doer (1994) e Castells (1999), a ideia de redes na economia surgiu da crise da produção em massa, a fim de atender à necessidade de uma produção mais flexível e capaz de se adaptar às exigências dos mercados globais de demanda específica, sendo que as duas principais abordagens para o estudo de redes na economia são: i) redes como forma de governança, abrangendo uma abordagem mais multidisciplinar, sendo as mesmas visualizadas como uma lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos; ii) redes como forma analítica, ancorada na sociologia e na teoria organizacional, sendo utilizadas como base analítica para estudar as relações sociais tanto dentro quanto fora da firma, compreendendo o sistema de relações como um conjunto de atores inter-relacionados.

Embora ambas as abordagens tenham corpos teóricos distintos, Paulillo, Neto e Garcia (2016) destacam que atualmente a combinação das abordagens é mais frequente, analisando-se as formas de

governança por meio da análise de redes sociais, em que a ideia de atores como entidades estáticas, atomizadas e com limites claramente definidos é abandonada, e conferindo um potencial explicativo de grande relevância para o estudo das interações entre pessoas, organizações e instituições, bem como seu potencial impacto no sistema econômico.

Nesse sentido, a formação de redes sociais internas em organizações parece ter alcançado êxito na geração de melhores condições de sobrevivência aos seus participantes, as quais se utilizam de ações cooperativas e coordenadas, caracterizadas por mecanismos mais horizontais – formais e informais – de coordenação e relações fortemente coesas e de confiança como base, onde se faz importante o conhecimento das características desses mecanismos mais horizontais de coordenação dessas redes, a fim de se alcançar a manutenção da cooperação e eficácia da mesma (Ménard, 2013; Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

Williamson (1991) afirma que as redes podem ser interpretadas como uma relação de contratação não hierárquica, onde os efeitos inerentes à reputação de seus membros são comunicados de forma rápida e acurada, podendo ser consultados por meio da experiência individual e compartilhada, sendo que o efeito da reputação pode atuar como inibidor de comportamentos oportunistas e custos de transação.

Sendo assim, na agenda da economia institucional, a rede está definida como uma forma organizacional que pode complementar o contrato (a governança híbrida de Williamson) na transação da firma, sendo visualizada por meio de uma perspectiva de conjunto de atores econômicos que celebram acordos cooperativos entre si, onde o correto delineamento acerca das regras de alocação de decisões e direitos mostra-se fundamental nesses acordos de cooperação, sendo as normas contratuais projetadas para serem cumpridas (enforcement) por meio do arcabouço legal, ou por mecanismos sociais, como a reputação (Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

A obra de Williamson (1998) também já tecia sua afirmativa acerca da importância do contexto social na governança de mercados, ao anunciar que os efeitos da reputação podem operar nos níveis da sociedade, de redes e da própria transação, sendo esses três níveis pertinentes à governança de relações contratuais, as quais se encontram imersas em sociedades e/ou indústrias, onde o bom desempenho da reputação tem a capacidade de minimizar a necessidade de instrumentos de salvaguardas contratuais.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), na agenda institucional da Economia dos Custos de Transação, de Williamson (1975⁷, 1991, 1996), a confiança sempre foi negligenciada como característica importante na avaliação dos custos de transação. Faz-se necessário, segundo os autores, a identificação de um espaço comum entre as abordagens institucionais aparentemente antagônicas: a visão econômica, baseada nos conceitos de oportunismo e custos de transação como eixos teóricos básicos (e onde a reputação é destacada como componente necessário na formação de redes), e a sociológica, amparada na existência de relações recíprocas e de confiança em arranjos cooperativos.

Na perspectiva dos autores (2016), dado que as abordagens no campo da economia (dedicadas à temática da firma, dentre elas, a Economia dos Custos de Transação) parecem não ter alcançado êxito na tratativa acerca das especificidades inerentes aos arranjos cooperativos em rede, motiva-se então o surgimento de abordagens mais críticas no campo da Nova Economia Institucional – tendo-se como exemplo a obra de Ménard (2004) – as quais, mesmo continuando alinhadas com a ECT, colocam em evidência os formatos híbridos de governança, dando maior destaque para as razões de sua emergência, bem como para os mecanismos utilizados na coordenação dessas transações econômicas, utilizando-se, para isso, de abordagens de natureza sociológica, como a obra de Powell (1990) e sua perspectiva de redes, onde fatores como a reciprocidade e a confiança são destacados.

De acordo com Ménard (2004, 2013), a confiança surge como um item que poderia minimizar os efeitos do oportunismo e da incerteza nas relações econômicas, e se tornaria operacional por meio de recorrentes transações (que se referem à reputação), podendo-se argumentar então, que a confiança surgiria como uma forma de cálculo nas relações econômicas, premissa que tem sido questionada

⁷ WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. Nova York: The Free Press, 1975. 286 p.

pela academia, sendo que muitos autores visualizam a confiança como um meio de tornar as transações mais seguras, quando os contratos são incompletos.

Nesse cenário, as relações sociais pontuam como sendo as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica, sendo as redes sociais as estruturas que asseguram a função de manutenção da ordem para esse modo de governança, sendo o oportunismo mitigado e restringido a partir da maior identificação entre os parceiros de transação que, supostamente se tem em maior extensão, considerando uma mesma entidade corporativa (Granovetter, 1985). Em ambientes com essa configuração são criadas condições para a existência de uma densa e estável rede de relações, entendimentos compartilhados e a construção de coalizões, sendo, provavelmente, o principal elemento a fim de se explicar o nível de eficiência desse novo formato organizacional, como também a principal razão para a persistência das pequenas empresas em um contexto de mercado global (Granovetter, 1985).

A obra de Zylbersztajn (2005) assinala a questão da coordenação e cooperação baseada no formato híbrido de governança em rede ao sistema agroindustrial brasileiro, e pontua que ao considerar a complexa gama de atividades gerenciadas pelos agricultores nos sistemas agroindustriais, o surgimento e estabelecimento de relações contratuais formais e acordos de cooperação informais de longo prazo (apoiados pela reputação ou laços sociais) é destacado. Segundo Zylbersztajn (2005), os contratos são vistos como estruturas de amparo às movimentações no interior desses sistemas, controlando a variabilidade dos produtos e mitigando possíveis riscos presentes nessas estruturas.

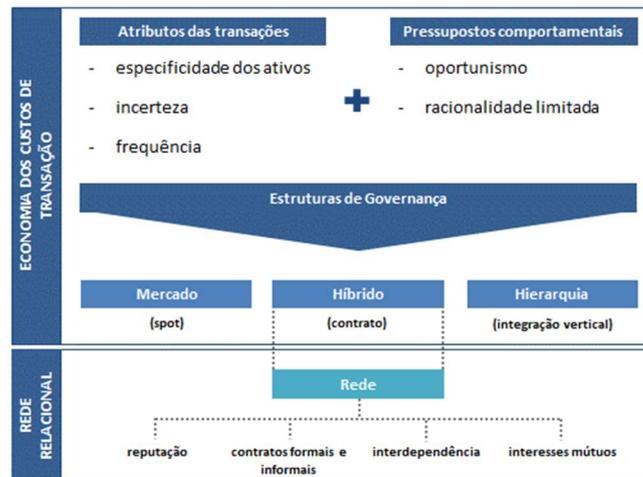
Assim, a classe de agricultores no agronegócio brasileiro tem sua formatação baseada também na organização horizontal e na formação de relações contratuais ou acordos informais de produção, sendo as vantagens da cooperação fortemente tratadas na literatura de ações coletivas, seja como forma de ganhar em economias de escala, economias de rede, adição de valor de forma seletiva ou ampliação do potencial de coordenação com a indústria processadora. Ainda, onde as partes têm a possibilidade de serem organizadas privadamente a fim de diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, seja por meio do desenvolvimento de mecanismos com base na reputação dos agentes, nos laços sociais, ou mecanismos sociais geradores de confiança (Zylbersztajn, 2005).

Nesse sentido, a literatura de Zylbersztajn e Farina (2010) sustenta que a teoria acerca da governança de redes é passível de um desenvolvimento teórico mais robusto, a fim de se proporcionar uma maior extensão nas análises empíricas, em que as temáticas sobre o mecanismo de governança em rede com foco na eficiência, bem como a presença da confiança e da imersão social nesse contexto, despontam como elementos recorrentes nessa literatura, e promissores para um trabalho empírico. Os autores ainda consideram a reputação como um mecanismo relevante de governança, mesmo afirmando que elementos ligados à reputação não são capazes de eliminar todos os problemas advindos do oportunismo, em uma relação econômica.

Em estudo considerando-se as cooperativas do agronegócio, Ménard (2018) destaca a importância da imersão em arranjos específicos e contratos relacionais, bem como a governança baseada em relações estáveis e duradouras na construção da reputação, e na identidade, sendo a dimensão social das relações, no caso das cooperativas, sintetizada pelo papel da confiança e da reputação. Shahzad et al. (2018) também afirmam a importância de mecanismos sociológicos enquanto substitutos da governança contratual, em que os mecanismos de governança econômica possuem um papel mais efetivo na minimização de custos de transação ex-post, enquanto os mecanismos de governança sociológica atuam de forma mais efetiva no aumento do comprometimento de relacionamentos.

De maneira conclusiva, a Figura 1, a seguir, apresenta uma estrutura analítica considerando as teorias da ECT e Redes, de forma a inter-relacioná-las e considerá-las como estrutura principal a esta pesquisa.

Figura 1. Estrutura analítica entre as teorias da ECT e Redes



Source: Elaborado pelos autores a partir de Williamson (1979), Powell (1990) e Ménard (2004).

Assim, a teoria da ECT e Redes surgem como estrutura teórica básica para análise, encontrando na governança híbrida seu reduto e fonte para investigação, garantindo uma lente analítica alinhada à ECT e, ao mesmo tempo, abordando aspectos relacionais com suporte sociológico.

4.3 O setor citrícola brasileiro sob a ótica da ECT e Redes

Atualmente o Brasil destaca-se como o mais importante fornecedor de suco de laranja do mundo, sendo responsável por 34% da produção mundial de laranja e respondendo por 56% da produção mundial de suco de laranja, com 97% desse total destinados às exportações, garantindo uma participação no mercado global de 76% para o Brasil (Neves & Trombin, 2017).

De acordo com Neves e Trombin (2017), a atividade citrícola encontra sua predominância em 350 municípios do estado de São Paulo e Triângulo Mineiro – o cinturão citrícola – por onde estão espalhadas 12 mil fazendas que cultivam a fruta, contabilizando 192 milhões de árvores, entre produtivas e não produtivas, e um parque citrícola de cerca de 450 mil hectares, em uma cultura que gera cerca de 200 mil empregos diretos e indiretos, e um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 6,5 bilhões de dólares em todos os elos de sua cadeia produtiva.

A região norte do estado de São Paulo é, historicamente, a região mais importante para a produção da fruta, com destaque para as cidades de Bebedouro e Matão, contudo, a citricultura na região sul do estado também tem crescido de forma exponencial, principalmente por conta do impacto negativo que doenças como o greening⁸, bem como significativas alterações no regime de chuvas, causaram na região norte (CitrusBR, 2011).

Segundo Paulillo (2006) e Ito (2014), a questão acerca da coordenação do setor citrícola no Brasil está na existência, permanência e perenidade de uma rede política que opera em torno dos interesses das grandes empresas processadoras de suco de laranja, datada desde o período embrionário da citricultura no Brasil, em 1963, até os dias de hoje, em que são definidos os processos de governança, normas e regras, políticas setoriais, preços de mercado e modos de contratação.

Segundo os autores, a integração vertical sempre esteve presente enquanto estrutura de governança no SAG citrícola paulista, seja por meio da decisão dos citricultores em processar sua própria fruta para a fabricação do suco – ocorrido no período embrionário da citricultura no país

⁸ O greening, ou HLB, é a mais destrutiva doença dos citros no Brasil, sendo causada por uma bactéria que ataca toda a planta, deixando as folhas amareladas e mosqueadas (Fundecitrus, 2018).

(1963) – ou por meio do movimento de decisão da indústria processadora de suco na plantação de pomares próprios. Tais movimentos valem-se de importantes eventos desencadeadores no cenário político/econômico como pano de fundo, juntamente com a representatividade dos agentes nos arranjos institucionais, seguido pela permanente intermediação de instituições pautadas na defesa de interesses por parte dos elos dessa cadeia.

De acordo com a obra de Ito (2014), tanto a citricultura quanto a atividade industrial de processamento de suco possuem muitos investimentos em ativos específicos, em que as partes envolvidas ficam expostas a ações de renegociações oportunistas, em transações entre citricultores e processadores de suco que podem se desenvolver de diversas formas, a fim de oferecer mecanismos de coordenação para lidar com esses problemas, utilizando-se de formas de organização com diferentes níveis de coordenação hierárquica.

Ainda de acordo com o autor, a tipologia da transação no SAG citrícola varia desde os modelos menos hierarquizados, com relações diretas de compra e venda (spot), até modelos onde prevalece o controle hierárquico por parte da indústria processadora de suco, em que o modelo de integração vertical (com pomares pertencentes à própria indústria processadora) é adotado, sendo esse último uma crescente vertente por parte da indústria, que visa a diminuição de custos e o aumento do controle nesse sistema. Há, nesse sentido, uma preocupação por parte dos produtores da fruta – principalmente os pequenos produtores –, que cada vez mais tem a necessidade de encontrar alternativas economicamente viáveis para o escoamento de seu produto, bem como sua manutenção no SAG da laranja.

Segundo Carvalho (2015), com a crescente verticalização por parte da indústria processadora, os pequenos, médios e grandes produtores começaram a ser ‘taxados’ de ineficientes devido ao baixo (ou nulo) poder de barganha e lucratividade frente às negociações junto às firmas, associado à queda de produtividade dos pomares, devido principalmente ao aumento dos custos de produção com o crescente ataque de novas pragas e doenças, em um cenário em que os investimentos em tecnologia e o avanço em técnicas de gestão têm se mostrado cada vez mais necessários para a permanência nessa cadeia.

A concentração industrial no SAG citrícola, segundo Paulillo (2006), mostra-se como uma característica estrutural que pouco se alterou ao longo do tempo, sendo um aspecto importante para a compreensão desse ambiente institucional, em que a existência de um reduzido número de empresas atuantes, aliados à homogeneidade de interesses, revelou condições mais fáceis de aglutinação quanto aos objetivos do segmento processador, em uma cadeia onde os maiores grupos processadores sempre responderam por mais de 70% da produção de suco concentrado.

Nessa vertente, a estagnação do modelo de governança do complexo citrícola fica evidenciada pela alta dependência do citricultor junto à indústria processadora na comercialização da laranja - já que esse último apresenta-se como o único canal de comercialização consolidado e capaz de absorver a laranja excedente - e pela baixa dependência da indústria para com os citricultores, dada a sua alta capacidade de abastecimento dos pomares próprios, criando distorções endógenas à cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja (Carvalho, 2015)⁹.

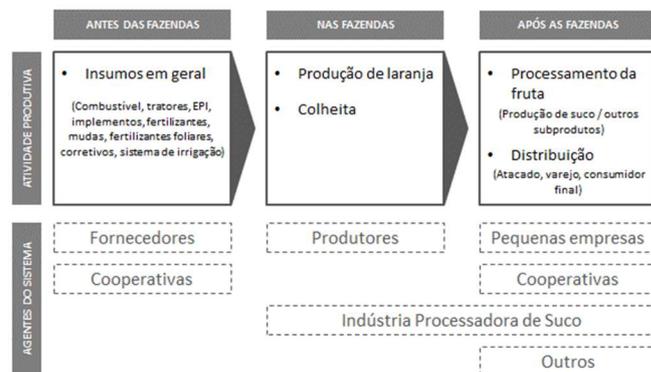
Segundo Azevedo (1996), em estudo empírico realizado na década de 1990 sobre a temática, a formação de pomares próprios por parte da indústria citrícola no Brasil tinha um papel mais importante em termos de ganho de poder de barganha junto a produtores independentes de laranja, do que em termos de ganhos de eficiência. Já segundo Neves et al. (2010), a consolidação por parte da indústria processadora se justifica pela busca dos ganhos de eficiência gerados pela economia de escala, como, por exemplo, diluição dos custos fixos, possibilidade de montagem de sistema eficiente de armazenagem e transporte marítimo à granel, bem como o acesso ao capital e taxas competitivas (Neves et al., 2010). Assim, pode-se inferir a partir das obras analisadas – e considerando a época em

⁹ Contudo, como será exposto na p. 16, nos últimos cinco anos têm crescido o movimento de cooperativas de pequenos produtores.

que foram realizadas – que possivelmente, os problemas fitossanitários do setor passaram a requerer maior nível de controle, nas últimas duas décadas.

A Figura 2 apresenta um fluxograma do sistema agroindustrial da laranja, onde são consideradas as atividades produtivas da cultura e os principais agentes responsáveis no sistema, segmentadas a partir das ocorrências antes, entre e após as fazendas.

Figura 2. Fluxograma do sistema agroindustrial da laranja considerando a atividade produtiva e agentes do sistema



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zylbersztajn (2005), Neves et al. (2010) e CitrusBr (2011).

Conforme visualizado por meio da Figura 2, o conjunto de atividades das três etapas do sistema agroindustrial da laranja é executado por agentes distintos, como também por agentes similares em etapas distintas, como é o caso da indústria processadora de suco, que atua tanto em sua atividade principal de processamento da fruta, como também na plantação de pomares, produção e colheita da laranja, conforme já pontuado. Outro exemplo é a atuação das cooperativas, com suas atividades estando concentradas tanto no fornecimento de insumos para a produção da fruta antes das fazendas e no processamento da fruta para a produção de suco após as fazendas, surgindo como possível alternativa aos pequenos produtores que não têm sua produção escoada para as grandes empresas processadoras.

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que a competitividade de um sistema agroindustrial pode ser observada em três níveis: o das políticas públicas, das estratégias privadas, e das estratégias coletivas, sendo esse último formado por associações e cooperativas inter e intrassegmentos, contando com investimentos conjuntos em marketing e tecnologia, intercâmbio de informações, certificações de qualidade e sustentabilidade, bem como a pressão contra o protecionismo mundial.

Nesse sentido, as cooperativas agropecuárias no Brasil são reconhecidamente organizações que agregam valor e distribuem renda, contribuindo com quase metade da produção do agronegócio brasileiro, e tendo significativa participação na produção de itens, como soja, suínos, frango, algodão, leite e trigo (OCB, 2019). As exportações provenientes das cooperativas agroindustriais brasileiras concentram-se principalmente em itens como açúcar refinado, soja em grão, carne de frango, farelo de soja, café em grão e etanol, os quais respondem por 87% do montante exportado por essas entidades (OCB, 2019).

As associações e cooperativas vêm exercendo papel importante na representação comercial dos produtores – principalmente dos pequenos produtores – dentro do SAG citrícola, tanto na relação com os citricultores a montante, quanto na relação com envasadores e indústria de alimentos a jusante, atuando também como representação política na intermediação junto a órgãos governamentais na mitigação do poder de mercado por parte da indústria processadora em diferentes períodos da citricultura nacional, com destaque para a mitigação da assimetria do pequeno produtor quando em negociação com a grande indústria (ITO, 2014). A representação por meio de associações também acontece em benefício dos processadores de suco, em que ganha destaque a CitrusBR, englobando os três maiores processadores – Cutrale, CitroSuco/Citrovita (pós-fusão) e Dreyfus (Ito, 2014).

O surgimento de associações, cooperativas e pools de vendas de laranja no SAG citrícola, por parte dos produtores, segundo Fiorezzi (1999) e Carvalho (2015), tem sido decisivos nas negociações com a indústria, bem como no escoamento do produto para outros elos da cadeia, sendo, talvez, a única saída para a manutenção de pequenos e médios citricultores na atividade, sendo essas formas organizacionais envoltas por elementos complementares à governança, como a reciprocidade, confiança e integridade, além de garantirem um equilíbrio parcial no jogo de interesses entre os citricultores e a indústria processadora.

Papp (2016) e Lopes (2018) citam exemplos de cooperativas criadas a fim de apresentar alternativas de sobrevivência aos pequenos produtores na cadeia da laranja. Papp (2016) destaca o exemplo da Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR) – criada no século XXI visando ao processamento de suco de laranja e outras atividades –, que teve sua produção de suco totalmente voltada à exportação para uma das maiores redes varejistas da Suíça, por meio do programa ‘comércio justo’. Já Lopes (2018) cita como exemplo a atuação da Cocamar, que estimula seus associados na ampliação e renovação dos pomares e produção de laranja, a fim de atender demandas de compradores externos.

De acordo com Correa (2015), o cooperativismo no SAG citrícola surge como um arranjo e modelo baseado na promoção e integração entre os produtores de laranja, em que o benefício à coletividade e à promoção do desenvolvimento econômico e social é pautado na cultura do envolvimento entre os membros das cooperativas, bem como na construção de ideias em benefício coletivo, fortalecendo assim, o desenvolvimento das pequenas propriedades citrícolas e da agricultura familiar do setor.

Em estudo de Correa (2015) foi constatado que algumas cooperativas analisadas presentes no cinturão citrícola tem como principal objetivo comercializar a produção do pequeno produtor citrícola em conjunto, garantindo benefícios mútuos como melhores preços e capacidade de negociação, em uma ação em que o benefício alcança a sociedade entorno dessa entidade, já que algumas cooperativas tem o fornecimento de seus produtos destinados exclusivamente à merenda escolar, formando assim, parcerias com diversas prefeituras do estado de São Paulo e permitindo ao pequeno citricultor cooperado uma excelente oportunidade de escoamento para sua produção, atestando, nesse caso, a eficiência da governança híbrida em rede para a classe dos pequenos produtores da fruta.

A partir do exposto, nota-se que a análise teórica sob a ótica da ECT surge como base para a compreensão do movimento de integração vertical por parte da indústria processadora de suco, que visualiza na governança via hierarquia um eficiente meio para a organização da transação e atenuação de seus possíveis custos. De maneira oposta e em resposta à esse movimento de hierarquização, os pequenos produtores presentes no SAG citrícola vem se organizando em formato híbrido de governança em rede, a fim de criar alternativas à comercialização de sua produção e diminuição dos custos e oportunidades presentes na transação com a indústria processadora, utilizando de modelos baseados na confiança, reputação e interdependência para organização da transação, materializados principalmente quando da filiação e permanência em cooperativas.

5 Conclusão

A principal questão de investigação que esse artigo se propôs a analisar foi em relação à contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no caso, do SAG citrícola. Nesse sentido, a análise da teoria da ECT e sua aplicação nos movimentos de mercado acerca dos arranjos institucionais dos agentes no SAG citrícola foi feita, como também a relação entre a teoria de Redes sociais com o recente e crescente movimento de associação dos pequenos produtores às cooperativas no SAG citrícola.

A análise teórica sob a ótica da ECT serviu como embasamento para a compreensão do movimento de integração vertical por parte da indústria processadora de suco, que visualiza na governança via hierarquia um eficiente meio para a organização da transação e atenuação de seus

possíveis custos. De maneira oposta, e em resposta à esse movimento de hierarquização, os pequenos produtores presentes no SAG citrícola vem se organizando em formato híbrido de governança em rede, a fim de criar alternativas à comercialização de sua produção e diminuição dos custos e oportunismos presentes na transação com a indústria processadora, utilizando de modelos baseados na confiança, reputação e ligação social para organização da transação, materializados principalmente quando da filiação e permanência em cooperativas.

Essas novas formas organizacionais de arranjo institucional híbrido e em rede têm ganho expressiva importância ao despontarem como alternativas de sobrevivência e coordenação para os pequenos produtores na cadeia citrícola, que contam com estratégias conjuntas e coordenadas de comercialização e relações sociais entre seus membros, utilizando-se agora de um modelo baseado na horizontalidade e interdependência, conferindo maior competitividade e representatividade a essa classe.

Assim, atesta-se a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas no SAG citrícola, ao garantir a eficiência e manutenção das relações comerciais atreladas à essa classe específica, baseado no levantamento teórico realizado.

6 Implicações e Pesquisas Futuras

Destaca-se como limitação dessa pesquisa a possível disparidade na compreensão de termos presentes na literatura sociológica como a confiança e a reputação. A possibilidade de relativização e diferença de interpretação das palavras utilizadas nesse estudo são reforçadas por uma lacuna ainda em construção e a falta de uma literatura robusta por parte da NEI elucidando essa tratativa específica.

Sugere-se, para análises futuras, a utilização da abordagem de governança em redes voltada ao fortalecimento da classe de pequenos produtores de outras culturas do agronegócio, utilizando-se também do embasamento teórico pertencente à NEI, ECT e Redes. A continuidade das análises baseadas na governança relacional, tendo a economia institucional e transacional como base representa não somente a documentação acadêmica e respaldo aos pequenos produtores rurais de diferentes culturas, como também a garantia de robustez teórica a uma estrutura ainda incipiente em termos históricos, a qual encontra no agronegócio brasileiro um terreno fértil para seu desenvolvimento e materialização.

6 Referências

- Achrol, R. S. (1997) Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.
- Almeida, L. M. M. C., Ferrante, V. L. S. B., & Paulillo, L. F. (2005) Redes de segurança alimentar e agricultura familiar: a merenda escolar como instrumento de desenvolvimento local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 7(11), 33-44.
- Associtrus - Associação Brasileira de Citricultores (2018) Entrevista concedida em fevereiro de 2018. Bebedouro: ASSOCITRUS.
- Azevedo, P. F. (1996) Integração vertical e barganha. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

- Barros, J. R. M., Barros, A. L. M., & Cypriano, M. P. (2016) O mercado da citricultura no Brasil e suas novas perspectivas. São Paulo: CitrusBR.
- Belik, W., Paulillo, L. F., & Vian, C. E. F. (2012) A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(1), 09-32.
- Bonus, H. (1986) The cooperative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310-339.
- CADE - Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. (2014) Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21. Brasília, DF: CADE.
- Carvalho, M. S. (2015) Contratos formais entre empresas processadoras de laranja e citricultores: um estudo de múltiplos casos entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/12 na perspectiva dos produtores. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, Brasil.
- Castells, M. (1999) A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra.
- Capra, F. (2008) Vivendo redes. In: Duarte, F., Quandt, C., & Souza, Q. O tempo das redes (pp. 17-29). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Centner, T. J. (1988) The role of cooperatives in agriculture: historic remnant or viable membership organization? *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 94-107.
- CitrusBR (2011) A indústria brasileira de suco de laranja. São Paulo: CitrusBR.
- Coase, R. H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cook, M. (1995) The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cook, M., & Iliopoulos, C. Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives. In: Ménard, C. (Ed.) *Institutions, contracts and organizations: perspectives from New Institutional Economics*. (pp. 335-348). Cheltenham: Edward Elgar.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5a. ed) Los Angeles: SAGE.
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). Faostat (Countries by commodity) Acesso em 01 de agosto de 2020 de http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity
- Figueiredo, A. M., Souza Filho, H. M., & Paulillo, L. F. O. (2013) Análise das margens e transmissão de preços no sistema agroindustrial do suco de laranja no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(2), 331-350.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Granovetter, M. (2007) Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, 6(1), 1-41.
- Greif, A. (2001) Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis. In Universidade de Campinas (Eds.) *Anais, Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*. Campinas, Brasil: UNICAMP
- Hansmann, H. (1996) Agricultural and other producer cooperatives. In: Hansmann, H. *The ownership of enterprise*. (pp. 120-149) Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Censo Agro 2017 (Resultados preliminares). Acesso em 04 de setembro de 2019 em https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/agricultura.html?localidade=0&tema=76321
- Ito, N. C. (2014) Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Ciências, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Kalaki, R. B. (2014) Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Ciências, Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2001) Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 7-22.
- Lopes F. (01 out., 2019). Cocamar estimula associados a ampliar produção de laranja [Versão Eletrônica]. *Valor Econômico*. Acesso em 26 de fevereiro de 2019 de <https://www.valor.com.br/agro/5896223/cocamar-estimula-associados-ampliar-producao-de-laranja>
- Mello, M. A., & Schneider, S. (2013) A produção de ‘novidades’ como alternativa à crise pelos agricultores do oeste de Santa Catarina. *Desafio Online*, 1(3), 1-18.
- Ménard, C. (2004) The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345-376.
- Ménard, C. (2009) Oliver Williamson and the economics of hybrid organizations. In: Morroni, M. (Ed.). *Corporate governance, organization and the firm: cooperation and outsourcing in the global economy*. (pp. 87-103). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ménard, C. (2013) Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other ‘strange’ animals. In: Gibbons, R.; Roberts, J. *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 1066-1108). Princeton: Princeton University Press.
- Ménard, C. (2014) Formas plurais de organização: onde estamos? In: Ménard, C., Saes, M. S., Silva, V. L., & Raynaud, E. (Org.). *Economia das Organizações: formas plurais e desafios* (pp. 52-70). São Paulo: Atlas.

- Ménard, C. (2018) Organization and governance in the agrifood sector: how can we capture their variety? *Agribusiness*, 34(1), 142-160.
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Milan, P., Lopes, F. F., Cressoni, F., & Kalaki, R. (2010) O retrato da citricultura brasileira. Ribeirão Preto: CitrusBR.
- Neves, M. F., & Trombin, V. G. (2017) Anuário da Citricultura 2017. São Paulo: CitrusBR.
- North, D. C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. (2019). História do cooperativismo. Acesso em 07 de agosto de 2019 de <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>
- Papp, A. C. (17 jul, 2016) Cooperativa do Paraná conquista suíços. [Versão Eletrônica]. O Estado de S. Paulo. Acesso em 26 de fevereiro de 2019 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,cooperativa-do-parana-conquista-suicos,10000063298>
- Paulillo, L. F. (2006) Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias. Rio de Janeiro: E-papers.
- Paulillo, L. F., Neto, M. S., & Garcia, L. M. (2016) Governanças de redes: economia, política e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995) Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev Saúde Pública*, 29(4), 318-325.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987) Economic efficiency in cooperatives. *Journal of Law and Economics*, 30(2), 489-512.
- Powell, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: Staw, B. M., & Cummings, L. L. *Research in organization behavior* (pp. 295-336). London: JAI Press Inc.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994) Networks and economic life. In: Smelser, N. J., & Swedberg, R. *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 379-402). Princeton: Princeton University Press.
- Rubin, P. H. (1978) The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223-233.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications.
- Shahzad, K., Ali, T., Takala, J., Helo, P., & Zaefarian, G. (2018) The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 71, 135-146.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. A pesquisa científica. In: Gerhardt, T. E., & Silveira, T. D. *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: UFRGS.

- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (1994) The sociological perspective on the economy. In: Smelser, N. J., & Swedberg, R. (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Swedberg, R. (1993) *Explorations in economics sociology*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nova York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979) Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of laws and economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1993) Opportunism and its critics. *Managerial and decision economics*, 14, 97-107.
- Williamson, O. E. (1996) *The mechanisms of governance*. Nova York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (2012) *As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados e relações contratuais*. São Paulo: Pezco Editora.
- Zylbersztajn, D. (1996) Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. In: Goldberg, R. A. *Research in domestic and international agribusiness management* (pp. 245-310). London: JAI Press Inc.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (1999) Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), 249-265.
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. F. (2000) *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.
- Zylbersztajn, D. (2005) Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. *Revista de Economia Rural*, 43(3), 385-420.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (2010) Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 16(1), 1-19.
- Zylbersztajn, D. (2014) Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: Buainain, A. M., Alves, E., Silveira, J. M., & Navarro, Z. *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 267-294). Brasília: Embrapa.
- Zylbersztajn, D. (2017) Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*, 52(1), 114-117.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

Ronaldo Leão de Miranda, D.r.

Doutorado em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

E-mail: ronaldo_leaomiranda@hotmail.com

Luís Fernando Irgang dos Santos

Doutorado em andamento em Innovation Sciences

Universidade Regional de Blumenau – FURB

E-mail: luis.irgang@hotmail.com

Silvana Silva Vieira Tambosi, D.ra.

Doutorado em Ciências Contábeis

Centro Universitário SOCIESC de Blumenau, UNISOCIESC

E-mail: profa.silvana.vieira@gmail.com

Gérson Tontini, D.r.

Doutorado em Engenharia Mecânica

Universidade Regional de Blumenau – FURB

E-mail: tontini@furb.br

Abstract

In an increasingly competitive environment, consumer satisfaction has become one of the main objectives of organizations that wish to create and maintain competitive advantage. In this scenario, to achieve consumer satisfaction and loyalty, it is necessary to assess their perception of the quality of the services offered. Therefore, this study aims to assess the satisfaction of Uber and taxi users in Brazil from the perception of service quality. An online questionnaire was developed based on the Servqual scale and was attended by 442 respondents. The survey results indicate that users, both Uber and taxi, consider themselves satisfied with the quality of the services offered; being that for Uber users the most important attributes are related to “Usability”, while for taxi users the most relevant aspects for satisfaction refer to the dimension of “Tangibles”.

Keywords: Consumer Satisfaction, Quality in Services, Servqual Scale, Uber, Taxi.

Resumo

Num ambiente cada vez mais competitivo, a satisfação do consumidor se tornou um dos principais objetivos das organizações que desejam criar e manter vantagem competitiva. Nesse cenário, para conquistar a satisfação e a lealdade do consumidor, é necessário avaliar sua percepção em relação a qualidade dos serviços ofertados. Assim sendo, este estudo objetiva avaliar a satisfação dos usuários de Uber e táxi no Brasil a partir da percepção de qualidade dos serviços. Um questionário online foi desenvolvido com base na escala Servqual e contou com a participação de 442 respondentes. Os resultados da pesquisa indicam que os usuários, tanto do Uber quanto de táxi, consideram-se satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos; sendo que para os usuários de Uber os atributos mais importantes estão relacionados à “Usabilidade”, enquanto para os usuários de táxi os aspectos mais relevantes para a satisfação referem-se a dimensão dos “Tangíveis”.

Palavras-chave: Satisfação do Consumidor, Qualidade em Serviços, Escala Servqual, Uber, Táxi.

1 Introdução

Durante muito tempo os táxis figuraram como o meio de transporte individual mais utilizado nos centros urbanos, seja para deslocamentos a trabalho, estudos ou lazer. Esse monopólio, no entanto, vem sendo perdido gradativamente desde o surgimento dos táxis online, uma nova forma de transporte individual que funciona por meio de aplicativo de smartphones, e que serve como plataforma para o pareamento entre ofertantes e demandantes de caronas pagas (Esteves, 2015). Esta nova modalidade de transporte surgiu a partir de uma tendência global, a economia compartilhada, que questiona o modelo econômico tradicional baseado na produção e no consumo e estimula o compartilhamento de bens e serviços que estariam de outra forma subutilizados (Coelho et al., 2017).

De acordo com Sartori et al. (2018), o baixo desempenho em qualidade nos serviços tradicionais de transporte tem aberto precedentes para a consolidação de empresas que oferecem serviços alternativos como Uber, 99 Táxi e Waze. Os autores afirmam que os usuários buscam nesses serviços segurança, qualidade e conforto, que muitas vezes não encontram nas opções tradicionais de transporte. Isra & Trenggana (2017) completam que os serviços de transporte como o Uber se mostram mais convenientes, seguros e baratos que os táxis tradicionais, além do fato de a conectividade oferecer maior acessibilidade e comodidade aos passageiros.

O serviço de Uber, conhecido como um sistema de compartilhamento remunerado de caronas, não tem frota própria e conta com motoristas que trabalham de modo particular, desde que satisfaçam os requisitos de qualidade e segurança exigidos pela empresa. A empresa dispõe de uma plataforma digital própria, que conecta passageiros e motoristas por meio de um aplicativo, gerenciando o

relacionamento entre estes, desde o contato inicial, definição de rotas, modos de pagamento e até mesmo avaliação do serviço prestado (Farias, 2016).

A empresa Uber iniciou suas atividades em 2009, com o propósito inicial de fornecimento de serviço de táxi de luxo por meio de um aplicativo para smartphone. Em outubro de 2010 a Uber Technologies Inc. foi oficialmente fundada e rapidamente se expandiu pelo mundo. Atualmente opera em mais de 600 cidades e está presente em 65 países, já tendo realizado mais de 5 bilhões de viagens (Uber Brasil, 2016). Devido a rápida expansão desse meio inovador de transporte, é oportuno investigar a percepção dos usuários em relação a qualidade dos serviços e como elas interferem na sua satisfação geral com o serviço.

Considerando a recente expansão do Uber e outros meios de transporte individual alternativos ao táxi tradicional, poucos estudos que analisam comparativamente a qualidade destes serviços foram encontrados na literatura. Diante do exposto, este estudo foi realizado com o objetivo de avaliar a satisfação dos usuários de Uber e táxi no Brasil a partir da percepção de qualidade dos serviços com base na escala Servqual. Este estudo foi motivado pelo fato de que há pesquisa limitada sobre a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente na indústria de transportes, especialmente envolvendo estes dois tipos antagônicos de serviço.

Dessa forma, esse estudo visa contribuir com a literatura de marketing em serviços, no sentido de investigar a relação entre os construtos de satisfação do consumidor e qualidade em serviços por meio de uma ferramenta validada e amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas. Sob uma perspectiva gerencial, os resultados da pesquisa podem fornecer informações aos gestores, motoristas e parceiros envolvidos com estes meios de transporte, no que tange a percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços ofertados, identificando os atributos mais bem avaliados e apontando as dimensões que mais impactam na satisfação geral do consumidor.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro é realizada a apresentação do tema e sua relevância. Em seguida, na seção 2, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando os conceitos de satisfação do consumidor, qualidade e medidas de qualidade em serviços. A seção 3 contempla os estudos anteriores relacionados ao tema. Na seção 4 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados são apresentados e discutidos na seção 5 e, em seguida, as considerações finais e referências bibliográficas.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção contempla uma revisão de literatura específica, necessária para proporcionar o embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Satisfação do Cliente

Num ambiente cada vez mais competitivo, a satisfação do cliente é vital para todas as organizações que desejam criar e manter uma vantagem competitiva (Patterson, Johnson & Spreng, 1996). Segundo Kotler & Keller (2006), a satisfação do cliente ocorre quando suas expectativas são atendidas pelos provedores de serviços. Para os autores, o nível de satisfação do cliente será alto tanto quanto o desempenho dos atributos de serviços for melhor do que a expectativa. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que os clientes estarão satisfeitos quando o resultado real do desempenho exceder a expectativa e a insatisfação ocorre quando a expectativa excede o resultado do desempenho (Goode et al., 2005).

Uma empresa deve ter como meta a satisfação do consumidor com cada encontro de serviço e garantir experiências positivas de qualidade de serviço, com o objetivo de manter as intenções de compra de seu público-alvo (Taylor & Baker, 1994). Clientes satisfeitos são leais, mais propensos a repetir a compra e formar a base de clientes de uma empresa, gerando um efeito positivo na rentabilidade e desempenho da organização. Shemwell, Yavas & Bilgin (1998) destacam que uma

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

base leal de clientes e parceiros é muito mais lucrativa para uma empresa do que o esforço para atração de novos clientes.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), o nível de satisfação do cliente pode ser determinado como o resultado da qualidade do serviço oferecido por uma empresa. Para Hoffman & Bateson (2003) a satisfação do cliente é analisada no curto prazo, enquanto a qualidade do serviço pode ser avaliada por meio de um diagnóstico de longo prazo, o qual pode diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Spreng & Singh (1993) afirmam haver uma relação direta entre a qualidade do serviço e a satisfação, em que a qualidade melhorada ou superior do serviço aumentará a satisfação do cliente. Anderson & Mittal (2000) corroboram com essa relação, acrescentando, ainda, que um cliente satisfeito tende a ser leal e contribuir para com a lucratividade de uma empresa.

2.2 Qualidade em Serviços e Escala Servqual

A qualidade em serviços vem sendo estudada a partir da década de 80, quando as empresas prestadoras de serviços perceberam que as empresas de bens de consumo experimentavam consideráveis ganhos em competitividade e que a qualidade também poderia agregar mais valor aos serviços (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Ao contrário da qualidade dos bens, que pode ser medida objetivamente por indicadores como durabilidade e número de defeitos (Garvin, 1983), a qualidade do serviço é um constructo abstrato por causa de três características exclusivas dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade da produção e consumo (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Freitas, 2005). No entanto, a qualidade de um serviço pode ser mensurável (Crosby, 1985), visto da possibilidade de avaliação do serviço durante e depois de sua execução, pois além de receber o resultado, o cliente também participa do processo de forma simultânea (Grönroos, 2009).

Para Lehtinen & Lehtinen (1991), a qualidade do serviço é formada pelos níveis qualitativos de um serviço em diferentes dimensões do processo de execução do serviço. Uma empresa que enfatize a alta qualidade do serviço provavelmente atenderá às necessidades de seus clientes e, ao mesmo tempo, permanecerá economicamente competitiva (Grönroos, 2008). Nesse sentido, considerando a concorrência cada vez mais acirrada entre Uber e táxi, a questão da qualidade do serviço prestado pode ser um fator determinante na escolha do tipo de transporte por parte do usuário. Ao analisar a relação e os efeitos da qualidade do serviço na satisfação dos usuários de serviços de transporte em Gana, Horsu & Yeboah (2015) comprovaram a relação positiva e significativa da percepção de qualidade de serviço com a satisfação do cliente em serviços de transporte.

Na literatura de marketing de serviços, a escala Servqual, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), vem sendo amplamente utilizada para mensuração de qualidade percebida pelo consumidor em serviços dos mais diversos segmentos. Os autores propõem que cada dimensão da qualidade pode ser quantificada obtendo-se as medidas de níveis de desempenho de atributos de serviço relevantes. A escala Servqual sugere a avaliação de 31 atributos. Tais atributos são agrupados em 5 dimensões de qualidade, conforme o quadro 1: tangíveis, de confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

Quadro 1: Dimensões da Escala *Servqual*

| Dimensão | Descrição |
|----------------|--|
| Tangíveis | Envolve as dimensões físicas do serviço, incluindo aspectos sobre pessoal, ferramentas e equipamentos, instalações e material de comunicação. |
| Confiabilidade | Refere-se a precisão com que o serviço é executado, ou seja, a capacidade de o prestador honrar seus compromissos de forma consistente e no tempo prometido. |
| Empatia | Consiste em oferecer atenção e cuidado individualizados ao cliente. |
| Segurança | Diz respeito à confiança do cliente na competência do prestador de serviço. |
| Responsividade | É a disposição da empresa em atender voluntariamente a seus clientes, oferecendo um serviço eficiente, o que envolve presteza e rapidez. |

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988.

Embora tais dimensões cubram uma grande variedade de serviços, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) afirmam que estas devem ser definidas de acordo com as necessidades de cada organização e com o tipo de serviço. Nesse mesmo entendimento, Farias e Santos (2000) sugerem a incorporação de novas variáveis junto a medidas já existentes, visando proporcionar uma melhor explicação do fenômeno em questão. Dessa forma, pelo fato de o serviço de transporte ser bastante específico e contar com uma série de particularidades, foi incluída na presente pesquisa a dimensão denominada “Usabilidade”, conforme sugerido nos estudos de Ferreira et al. (2014). Para Cybis, Betiol & Faust (2010), a dimensão de usabilidade é relacionada a qualidade na utilização de um sistema, ou seja, a propriedade de ações que permite a interação do homem com determinado produto ou serviço de maneira confortável, fácil, interativa e eficiente. Para Nielsen (1995) e Anjos & Gontijo (2015), a usabilidade pode ser traduzida no quão bem o usuário pode utilizar determinada funcionalidade. Ferreira et al. (2014) finalizam que, em se tratando de transporte, a usabilidade é um fator que permite a adequação do ambiente do sistema de transportes às necessidades do usuário. Segundo o autor, a satisfação com atributos de usabilidade pode gerar benefícios capazes de comporem a principal forma de diferenciação e critério de escolha entre as opções de transporte.

3. Estudos Anteriores

Visando identificar estudos anteriores sobre satisfação do consumidor e qualidade em serviços de transporte, realizou-se uma busca na base de dados Emerald, por ser referência internacional em questões de pesquisa científica. Foram utilizadas como filtro na pesquisa as palavras-chave “Satisfação do Consumidor”, “Qualidade em Serviços”, “Escala Servqual”, “Uber” e “Táxi”. Em seguida foi realizada a triagem dos artigos encontrados, de acordo com a aderência ao tema e os objetivos propostos neste estudo.

Semelhantemente a proposta dessa pesquisa, que visa estabelecer a relação da qualidade dos serviços com a satisfação dos usuários dos serviços de Uber e táxi, alguns estudos foram identificados na literatura. Dentre as publicações, o estudo mais semelhante encontrado foi o de Sah (2018). O autor conduziu uma pesquisa em Hyderabad, na Índia, com o objetivo de avaliar comparativamente a qualidade dos serviços oferecidos por duas empresas de transporte com plataformas online, Uber e Ola, sob a percepção dos usuários. Sah (2018) se propôs a identificar as diferenças entre expectativas e percepções dos clientes a partir das dimensões de qualidade de serviço sugeridas pela escala Servqual. Foram aplicados 128 questionários a partir de uma amostra aleatória de respondentes. Os resultados evidenciaram um gap entre as expectativas e percepções dos clientes em todas as dimensões de qualidade de serviço, de ambos os tipos de transporte. No entanto, os usuários de Uber se demonstraram mais satisfeitos que os usuários do Ola.

Isra & Trenggana (2017) investigaram o efeito da qualidade dos serviços na satisfação geral dos usuários de Uber na cidade de Bandung, na Indonésia. Os autores aplicaram um questionário baseado na escala Servqual a uma amostra de 100 usuários desse tipo de serviço. Os resultados do estudo apontaram que a qualidade dos serviços tem um impacto positivo e explica 54% da satisfação geral do consumidor, enquanto 46% da satisfação do consumidor é definida por outros fatores não incluídos no estudo. Em relação as dimensões da ferramenta Servqual, apenas os atributos relacionados a “Responsividade” impactaram positivamente e significativamente na satisfação geral.

Wibowo (2017) combinou o método Fuzzy e a ferramenta Servqual para investigar a relação entre a percepção de qualidade com os serviços e a satisfação geral dos usuários e motoristas de Uber da cidade de Salatiga, na Indonésia. O autor obteve uma amostra aleatória de 45 respondentes. Os resultados da pesquisa indicaram que os motoristas de Uber fornecem, no geral, serviços com a qualidade esperada pelos usuários; que a dimensão dos “Tangíveis” é a que mais impacta na satisfação geral do consumidor e que o usuário demonstra menor expectativa em relação ao desempenho de atributos relacionados a “Responsividade”.

No Brasil, Sartori et al. (2018) adotaram a escala Servqual para mensurar a qualidade dos serviços de transporte coletivo urbano na região metropolitana de Cuiabá, no estado do Mato Grosso, integrando na análise o modelo de Gaps proposto por Kotler & Keller (2006). Os resultados da pesquisa evidenciaram que as expectativas dos consumidores não foram atendidas em nenhuma das dimensões da Servqual, salientando ainda a baixa percepção de qualidade nas dimensões de “Empatia” e “Segurança”.

Além dos estudos citados acima, destaca-se ainda outros estudos sobre a satisfação dos consumidores, dentre eles Khuong & Dai (2016) que buscaram examinar empiricamente a influência dos fatores da satisfação e fidelização do cliente na utilização do serviço de táxi. Como resultado, descobriu-se que, entre sete variáveis independentes, apenas quatro variáveis (Confiabilidade, Capacidade de resposta, conforto e preço) são significativos e têm um impacto na satisfação e lealdade do cliente em relação aos serviços de táxi locais. No estudo de Cheewathanakornkul & Jiratchot (2018), se analisou os principais fatores que influenciam a satisfação do cliente, incluindo qualidade do serviço, tecnologia de autoatendimento e preço. Sem qualquer um desses fatores, os clientes podem não ficar totalmente satisfeitos com os serviços dos provedores de táxi online que são o foco deste estudo de caso.

Abdullah Suhami et al. (2018) mediram o nível de satisfação do cliente sobre os atributos de serviço do Uber. Os resultados deste estudo revelaram que os atributos do serviço do Uber, nomeadamente segurança, preço, conveniência e tecnologia da informação e comunicação (TIC), influenciam a satisfação do cliente e o retorno de utilização. Para os autores, é imperativo para as operadoras do Uber melhorarem seus serviços e fornecerem melhores serviços que atendam às demandas atuais dos consumidores de transporte público. Neste contexto, este estudo visa olhar para o caso brasileiro de Uber e Táxi, o qual outros estudos apontam que é importante novas evidências sobre as percepções de qualidade dos serviços oferecidos por um meio de transporte inovador e um tradicional.

Portanto, considerando a complexidade e amplitude dos temas relacionados à qualidade em serviços e satisfação do consumidor (Bougoure & Neu, 2010), o desenvolvimento dessa pesquisa encontra sua justificativa.

4 Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de verificar a satisfação dos usuários dos serviços de transporte de Uber e Taxi, utilizou-se uma abordagem quantitativa, por meio da análise estatística multivariada com o uso da técnica descritiva.

Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário online, contendo 43 questões distribuídas em 6 dimensões (“Empatia”, “Usabilidade”, “Segurança”, “Tangíveis”, “Confiabilidade” e “Responsividade”) e ainda a satisfação geral com o serviço, com possibilidades de respostas dentro

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

da escala Likert de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 concordo totalmente com a sentença. Além destas dimensões, também compuseram o questionário questões relacionadas ao tipo de transporte usado e perfil do respondente, com possibilidade para respostas com opções de múltipla escolha (Quadro 2). Na coleta dos dados foram obtidos 611 questionários respondidos. Após análise de critérios como completude e veracidade das informações, foram considerados para o estudo um total de 442 questionários respondidos, sendo descartados outros 169.

Quadro 2: Dimensões e variáveis que compuseram o instrumento de coleta de dados

| Dimensões | Questões | Nome da Variável | Fonte |
|----------------------------|--|------------------|---|
| Escolha do tipo de serviço | Q1 - Qual dos serviços abaixo que você utilizou mais recentemente? | Q1_Tip_serv | Da pesquisa |
| | Q2 - Quando foi a última vez que você utilizou este serviço? | Q2_Ult_uso | |
| | Q3 - O que levou você a escolher esse serviço que você usou (Uber ou Táxi) ao invés do outro? | Q3_Mot_esc | |
| Tangíveis | Q4 - O motorista apresentava boa higiene pessoal e roupa adequada. | Q4_Apar_Motor | Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). |
| | Q5 - O veículo dispunha de acessórios (ar condicionado, dispositivo para carregar o celular, etc.). | Q5_Acess_Vec | |
| | Q6 - O veículo estava em bom estado de limpeza. | Q6_Limpeza | |
| | Q7 - O motorista ofereceu opções de entretenimento no carro (música, vídeo, etc.) | Q7_Entret | |
| | Q8 - O veículo estava em bom estado de conservação. | Q8_Conserv | |
| | Q9 - O ano de fabricação do veículo aparentava ser recente. | Q9_Ano_Veic | |
| Confiabilidade | Q10 - O veículo era confortável. | Q10_Confort | Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). |
| | Q11 - O motorista chegou ao destino no tempo previsto. | Q11_Dest_prev | |
| | Q12 - A entrega do passageiro ocorreu no lugar prometido. | Q12_Lugar_prom | |
| | Q13 - O motorista se comportou de forma respeitosa e adequada. | Q13_Resp_mot | |
| | Q14 - O motorista respeitou as normas de trânsito. | Q14_Norm_trans | |
| Empatia | Q15 - O motorista demonstrou ser paciente. | Q15_Mot_Pac | Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). |
| | Q16 - O motorista demonstrou-se disposto a interagir comigo. | Q16_Mot_inter | |
| | Q17 - O motorista foi gentil e atencioso. | Q17_Mot_gent | |
| | Q18 - O motorista demonstrou interesse em ajudar. | Q18_Mot_ajud | |
| Usabilidade | Q19 - O motorista pareceu se importar com minhas necessidades/interesses. | Q19_Preoc_pass | Adaptado de Ferraz & Torres (2004); Ferreira et al. (2014). |
| | Q20 - Há possibilidade de avaliar o serviço prestado. | Q20_Poss_aval | |
| | Q21 - Há disponibilidade suficiente de trajetos. | Q21_Displ_traj | |
| | Q22 - O preço cobrado estava disponível em marcador à vista ou por meio de aplicativo. | Q22_Clar_preco | |
| | Q23 - Estou satisfeito com as opções de pagamento oferecidas. | Q23_Opc_pgt | |
| Segurança | Q24 - Sistema de atendimento ao usuário é de fácil utilização. | Q24_Fac_sist | Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). |
| | Q25 - O motorista evitou fazer outras atividades enquanto dirigia (fumar cigarro, comer, falar ao telefone, etc.). | Q25_Evit_ativ | |
| | Q26 - O veículo possuía acessórios de segurança (airbag, freio ABS, extintor, cinto de segurança, etc.). | Q26_Aces_seg | |
| | Q27 - O motorista transmitiu segurança. | Q27_Seg_mot | |
| | Q28 - O motorista aparentou conhecer as rotas. | Q28_Cto_rotas | |
| | Q29 - A transação de pagamento ocorreu de forma adequada/correta. | Q29_Pgto_corr | |
| | Q30 - O veículo e o motorista aparentemente possuíam licenciamento/permissão para rodar. | Q30_Licenc | |

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

| | | | |
|-----------------------------|--|-----------------------|---|
| Responsividade | Q31 - O motorista estava disponível na hora em que foi solicitado. | Q31_Dispon_hora_solic | Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). |
| | Q32 - O motorista escolheu o trajeto mais rápido para a viagem. | Q32_Rap_trasl | |
| | Q33 - Em qualquer horário há disponibilidade suficiente de carros para usar. | Q33_Dispon_veic | |
| Satisfação Geral do Usuário | Q34 - Estou satisfeito com o preço cobrado para usar este serviço. | Q34_Satisf_prec | Adaptado de Ruiz <i>et al</i> (2008) e Anderson, Fornell & Rust (2001). |
| | Q35 - O serviço prestado foi de qualidade. | Q35_Serv_qualid | |
| | Q36 - Estou satisfeito com este serviço de transporte que usei. | Q36_Satisf_serv | |
| | Q37 - O serviço utilizado atendeu o esperado. | Q37_Serv_esper | |
| Perfil do Respondente | Q38 - Sexo | Q38_Sexo | Da pesquisa |
| | Q39 - Qual a Finalidade de Uso do Serviço? | Q39_Fin_uso | |
| | Q40 - Grau de Instrução Educacional | Q40_Educ | |
| | Q41 - Idade | Q41_Idade | |
| | Q42 - Estado Civil | Q42_Est-civ | |
| | Q43 - Renda Familiar | Q43_Renda | |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados em planilha do software Microsoft Excel®. A base de dados da planilha foi importada para o Software Estatístico SPSS® versão 22. Quanto a análise, foi realizada a regressão linear, com o objetivo de verificar como as variáveis se relacionam. Nesta pesquisa, a variável dependente foi Satisfação do Usuário e as independentes foram: “Tangíveis”, “Confiabilidade”, “Empatia”, “Usabilidade”, “Segurança” e “Responsividade”. Na sessão a seguir, serão apresentados os resultados levantados e as discussões dos dados.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Obtidos os resultados da pesquisa sobre o perfil dos usuários de Uber e táxi, o Quadro 3 apresenta as principais variáveis que caracterizam o perfil dos usuários de ambos os serviços de transporte. Sendo assim, após a aplicação do questionário, foram considerados para a pesquisa um total de 442 participantes, sendo que 354 respondentes avaliaram o serviço de Uber e 88 o serviço de táxi. Perante a isso, parte-se para a avaliação das variáveis de perfil dos respondentes, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3: Variáveis de caracterização do perfil dos usuários de Uber e táxi

| Variáveis de Perfil | % | UBER | % | TÁXI |
|---------------------|-----|--|-----|---|
| Última vez que usou | 58% | Usaram Uber nos últimos 15 dias. | 36% | Usaram táxi nos últimos 15 dias. |
| | 16% | Usaram pela última vez entre 16 e 30 dias. | 15% | Usaram pela última vez em 16 e 30 dias. |
| | 24% | Usaram há mais de 30 dias. | 53% | Usaram há mais de 30 dias. |
| Sexo | 44% | São homens. | 37% | São homens. |
| | 56% | São mulheres. | 63% | São mulheres. |
| Estado Civil | 41% | São casados/ união estável. | 32% | São casados/ união estável. |
| | 33% | Solteiro/ divorciado/ viúvo. | 27% | Solteiro/ divorciado/ viúvo. |
| | 26% | Outros. | 42% | Outras opções. |
| Idade | 2% | Até 18 anos. | 5% | Até 18 anos. |
| | 21% | Entre 19 e 25 anos. | 20% | Entre 19 e 25 anos. |
| | 35% | Entre 26 e 35 anos. | 28% | Entre 26 e 35 anos. |
| | 23% | Entre 36 e 44 anos. | 17% | Entre 36 e 44 anos. |

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

| | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------------|
| | 16% | Entre 45 e 60 anos. | 26% | Entre 45 e 60 anos. |
| | 3% | Mais de 60 anos. | 5% | Mais de 60 anos. |
| Escolaridade | 1% | Ensino fundamental ou inferior. | 0% | Ensino fundamental ou inferior. |
| | 3% | Ensino médio. | 12% | Ensino médio. |
| | 20% | Graduação. | 19% | Graduação. |
| | 50% | Pós-graduação. | 28% | Pós-graduação. |
| | 24% | Não informaram. | 40% | Não informaram. |
| Renda | 1% | Até 1 Salário Mínimo – SM. | 5% | Até 1 Salário Mínimo – SM. |
| | 17% | De 2 a 3 SM. | 18% | De 2 a 3 SM. |
| | 17% | De 4 a 5 SM. | 8% | De 4 a 5 SM. |
| | 16% | De 6 a 10 SM. | 15% | De 6 a 10 SM. |
| | 21% | Mais de 10 SM. | 12% | Mais de 10 SM. |
| | 27% | Não sabem ou não responderam. | 42% | Não sabem ou não responderam. |
| Finalidade de Uso | 32% | Dos participantes usam para lazer. | 17% | Dos participantes usam para lazer. |
| | 28% | Para trabalho ou estudo. | 31% | Para trabalho ou estudo. |
| | 35% | Para eventuais casualidades. | 45% | Para eventuais casualidades. |
| | 4% | Para turismo e 1% outros. | 7% | Para turismo e 1% outros. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Diante dos dados do quadro 3, pode-se perceber quanto ao sexo que a maior parte dos usuários são mulheres (56% Uber e 63% táxi), sendo que a maior parte se declarou casada ou em uma união estável. Quanto a idade dos respondentes, verifica-se que os usuários que mais utilizam serviços Uber possuem entre 19 e 44 anos (cerca de 79% do total). Entre os principais usuários de táxi, destaca-se a parcela que possui entre 19 e 35 anos (cerca de 48% do total). No entanto, analisando comparativamente, há uma grande parcela de usuários de táxi com idade entre 45 e 60 anos, representando cerca de 26% do total, enquanto os usuários de Uber com esta mesma faixa etária representam apenas 16% do total.

Em relação a escolaridade, os maiores percentuais revelam que 50% dos usuários de Uber possuem pós-graduação contra 28% dos usuários de táxi, tendo ainda um alto percentual que não responderam, 24% e 40%, respectivamente. A renda dos participantes oscilou de 17 a 18 % que recebem de 2 a 3 salários mínimos, sendo que 27 e 42% dos usuários Uber e táxi, respectivamente, não souberam responder. Por fim, em relação a finalidade de uso tanto de Uber quanto de táxi, entre 32% a 45% dos usuários informaram usar para lazer ou eventuais casualidades. Com base nos dados levantados, é possível perceber que os participantes da pesquisa que fazem uso tanto do transporte Uber quanto táxi são adultos, na sua maioria mulheres, com escolaridade de nível superior e classe média.

Após as estatísticas descritivas, foi considerado o teste de associação e confiabilidade, verificado por meio do Alfa de Cronbach (0,951). Depois de verificada a confiabilidade, foi realizada uma análise fatorial exploratória, com o intuito de distribuir os atributos dos serviços de transporte nas dimensões de qualidade pré-definidas. A tabela 1 apresenta a matriz de componente rotativa obtida a partir da análise fatorial exploratória, usando a análise do componente principal como método de extração e rotação Varimax com normalização de Kaiser. No agrupamento das variáveis, foram suprimidos os coeficientes inferiores a 0,30, considerando uma amostra superior a 350 elementos (Hair Jr et al., 2009).

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

Tabela 1: Matriz de componente rotativa

| Matriz de Componente Rotativa ^a | | | | | | |
|--|------------------|-----------------------|----------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Variáveis | Componente | | | | | |
| | (1) Tangíveis | (2) Confiabilidade | (3) Empatia | (4) Usabilidade | (5) Segurança | (6) Responsividade |
| Q4_Apar_Motor | ,574 | | | | | |
| Q5_Acess_Vec | ,692 | | | | | |
| Q6_Limpeza | ,737 | | | | | |
| Q7_Entret | ,532 | | | | | |
| Q8_Conserv | ,798 | | | | | |
| Q9_Ano_Veic | ,769 | | | | | |
| Q10_Confort | ,747 | | | | | |
| Q11_Dest_prev | | ,731 | | | | |
| Q12_Lugar_prom | | ,712 | | | | |
| Q13_Resp_mot | | ,693 | | | | |
| Q14_Norm_trans | | ,657 | | | | |
| Q15_Mot_Pac | | ,590 | | | | |
| Q16_Mot_inter | | | ,724 | | | |
| Q17_Mot_gent | | | ,753 | | | |
| Q18_Mot_ajud | | | ,785 | | | |
| Q19_Preoc_pass | | | ,736 | | | |
| Q20_Poss_aval | | | | ,817 | | |
| Q21_Disp_traj | | | | ,574 | | |
| Q22_Clar_preco | | | | ,490 | | |
| Q23_Opc_pgt | | | | ,682 | | |
| Q24_Fac_sist | | | | ,711 | | |
| Q25_Evit_ativ | | | | | ,533 | |
| Q26_Aces_seg | | | | | ,567 | |
| Q27_Seg_mot | | | | | ,593 | |
| Q28_Cto_rotas | | | | | ,622 | |
| Q29_Pgto_corr | | | | | ,619 | |
| Q30_Licenc | | | | | ,601 | |
| Q31_Dispon_hora_solic | | | | | | ,621 |
| Q32_Rap_trasl | | | | | | ,582 |
| Q33_Disp_veic | | | | | | ,714 |

Legenda: Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 17 iterações. Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 11 iterações. a. Rotação convergida em 7 iterações.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O construto desta pesquisa demonstrou que, na percepção dos usuários, os atributos relacionados aos serviços de transporte podem ser agrupados em seis dimensões de qualidade. A análise fatorial exploratória atestou que as questões pertencentes ao primeiro fator são as que possuem maior associação entre si (Q4_Apar_Motor; Q5_Acess_Vec; Q6_Limpeza; Q7_Entret; Q8_Conserv;

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

Q9_Ano_Veic; Q10_Confort). Conforme verificado na revisão da literatura, as variáveis relacionadas aos atributos de qualidade se agruparam nas dimensões de qualidade previamente definidas na escala Servqual. Os atributos agrupados no fator 1 correspondem à dimensão “Tangíveis”. O componente 2 agrupou as variáveis relacionadas à dimensão “Confiabilidade”. No componente 3 se agruparam as variáveis correspondentes à dimensão “Empatia”. O componente 4 reuniu os atributos equivalentes à dimensão “Usabilidade”. No componente 5, agruparam-se os atributos relacionados à dimensão “Segurança”. E, por fim, no componente 6 agruparam-se as variáveis que equivalem a dimensão de “Responsividade”.

Após a análise fatorial, foi realizado o teste de análise de variância – Anova para cada tipo de serviço. Como resultado, obteve-se valores de p inferiores a 0,005, provando que tanto no modelo proposto para Uber quanto para táxi, as dimensões de qualidade são preditoras da satisfação geral do consumidor. Posteriormente foi realizada a análise da regressão linear para identificar o impacto das variáveis preditoras sobre a satisfação geral do usuário com os serviços de Uber e táxi. Os coeficientes de ajuste de regressão, representados pelo R², apresentaram valores 0,623 e 0,757 para Uber e táxi, respectivamente. Dessa forma, pode-se afirmar que aproximadamente 62,3% da variância total da satisfação do usuário de Uber e 75,7% da satisfação do usuário de táxi podem ser explicadas por meio da combinação das dimensões de qualidade propostas nesta pesquisa. As tabelas 2 e 3 apresentam os coeficientes de regressão para o Uber e táxi, respectivamente.

Tabela 2: Coeficientes de regressão para Uber

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| (Constante) | .072 | .024 | | 3.005 | .003 |
| Tangíveis | .302 | .024 | .438 | 12.768 | .000 |
| Confiabilidade | .319 | .023 | .456 | 13.596 | .000 |
| Empatia | .270 | .024 | .372 | 11.246 | .000 |
| Usabilidade | .321 | .033 | .335 | 9.773 | .000 |
| Segurança | .166 | .021 | .260 | 7.758 | .000 |
| Responsividade | .148 | .022 | .222 | 6.709 | .000 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir da tabela 2 é possível descrever o modelo de satisfação com serviços de Uber a partir da equação:

$$Y_{\text{SatGer}} = \beta_0 + 0,302\text{Tangiveis} + 0,319\text{Confiabilidade} + 0,270\text{Empatia} + 0,321\text{Usabilidade} + 0,166\text{Seguran\c{c}a} + 0,148\text{Responsividade} + \varepsilon$$

Na equação obtida, “YSatGer” representa a variável dependente e representa a satisfação geral do consumidor, β_0 é uma constante e ε corresponde ao erro residual do modelo, resultante da influência de fatores não-controláveis. Em relação aos Uber, a variável que aparece com maior impacto sobre a satisfação geral é a “Usabilidade” (0,321), seguida de “Confiabilidade” (0,319), “Tangíveis” (0,302) e “Empatia” (0,270). As variáveis com menor influência na satisfação se referem às dimensões de “Segurança” (0,166) e “Responsividade” (0,148). Com base nestes resultados, verifica-se que a satisfação dos usuários do transporte Uber está mais relacionada a finalidade de uso, refletindo a comodidade e a relação de custo benefício que este tipo de plataforma de transporte oferece aos usuários.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

Tabela 3: Coeficientes de regressão para Táxi

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| (Constante) | .042 | .080 | | .525 | .601 |
| Tangíveis | .447 | .053 | .483 | 8.490 | .000 |
| Confiabilidade | .444 | .050 | .502 | 8.823 | .000 |
| Empatia | .260 | .048 | .298 | 5.442 | .000 |
| Usabilidade | .238 | .047 | .278 | 5.021 | .000 |
| Segurança | .177 | .098 | .135 | 1.808 | .074 |
| Responsividade | .164 | .053 | .169 | 3.069 | .003 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir da tabela 3 é possível descrever o modelo de satisfação com serviços de táxi a partir da equação:

$$Y_{\text{SatGer}} = \beta_0 + 0,447\text{Tangíveis} + 0,444\text{Confiabilidade} + 0,260\text{Empatia} + 0,238\text{Usabilidade} + 0,164\text{Responsividade} + \varepsilon$$

Avaliando a percepção dos usuários de táxi, conforme a Tabela 3, os aspectos que mais influenciam na satisfação do usuário referem-se a dimensão de “Tangíveis” (0,447) e de “Confiabilidade” (0,444). Por outro lado, “Empatia” (0,260), “Usabilidade” (0,238) e “Responsividade” (0,164) influenciam na satisfação em menor grau. Nota-se que a dimensão “Segurança”, apesar de resultar em um índice positivo, apresentou o menor impacto sobre a satisfação geral (sig 0,074) e, portanto, foi excluída do modelo.

Comparando os resultados das dimensões de qualidade para os serviços de Uber e táxi, percebe-se que a dimensão que aparece com impacto positivo e significativo em ambos os tipos de transporte é a “Confiabilidade”, sendo a segunda variável que mais impacta na satisfação geral de acordo com a percepção dos seus usuários. De acordo com Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) a confiabilidade trata da precisão com que o serviço é realizado, isto é, a capacidade do prestador de serviços cumprir com seus compromissos de forma consistente e no tempo prometido. Neste caso, pode-se inferir que o motorista que chega no tempo previsto, entrega o passageiro no lugar prometido, comporta-se de forma respeitosa e respeita as normas de trânsito, são importantes para os usuários de ambos os tipos de transporte.

Analisando os resultados para o Uber, verifica-se que a dimensão “Usabilidade” é a que figura como a mais importante para os respondentes. Nesta dimensão, a satisfação dos usuários se dá a partir da possibilidade de avaliar o serviço prestado, da disponibilidade de trajetos, opções de pagamento oferecida além da facilidade de utilização, diferente do táxi, que neste quesito aparece em quarta posição. Este resultado corrobora com os achados de Ferreira et al. (2014), que afirmam que a satisfação com atributos de usabilidade pode gerar benefícios capazes de comporem a principal forma de diferenciação e critério de escolha entre as opções de transporte. Neste sentido, Cybis, Betiol & Faust (2010) relacionam a importância da dimensão de “Usabilidade” com a utilização de um sistema (plataforma) que permite a interação do usuário com o serviço de maneira fácil, interativa e eficiente.

De acordo com os resultados obtidos em relação ao serviço de táxi, a dimensão que figura como maior impacto sobre a satisfação geral do usuário é a dos “Tangíveis”. Esta dimensão abrange aspectos físicos do serviço, incluindo questões sobre pessoal, ferramentas e equipamentos, instalações e material de comunicação (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). No caso do táxi, a avaliação desta dimensão se resume em analisar se o veículo dispunha de acessórios, estava em bom estado de

limpeza, opções de entretenimento no carro além do conforto. Para os usuários do Uber, a dimensão “Tangíveis” foi a terceira mais determinante para a satisfação geral com o serviço.

Por fim, a dimensão considerada com menor impacto na satisfação do usuário com o serviço tanto do Uber quanto do táxi foi a “Responsividade”. Esta dimensão envolve aspectos relacionados a se o motorista estava disponível na hora que foi solicitado, se o trajeto para a viagem foi o mais rápido e se demonstrou ser paciente com os passageiros. Este resultado também é evidenciado no estudo de Wibowo (2017), que afirma que os aspectos relativos à “Responsividade” são menos percebidos pelos usuários e considerados menos importantes para a satisfação geral.

5 Considerações Finais

É consenso entre gestores e pesquisadores na área de marketing de serviços que a principal chave para vencer a concorrência nos negócios é fornecer serviços de qualidade aos usuários que podem resultar em satisfação e lealdade do cliente. Para Hussein (2016), todos os clientes, sem exceção, visam obter a máxima satisfação com a aquisição de serviços e produtos. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo avaliar a satisfação dos usuários de Uber e táxi no Brasil a partir da percepção de qualidade dos serviços com base na escala Servqual.

Os resultados da pesquisa permitem inferir que os usuários de transporte, tanto do Uber quanto de táxi, consideram-se satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos. Analisando as dimensões propostas na escala Servqual (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) e a dimensão incluída no estudo, a “Usabilidade”, é possível verificar que todos os atributos investigados impactam positivamente e de forma significativa na satisfação geral dos usuários, com exceção da “Segurança”, que no caso do táxi foi a dimensão que apresentou baixa significância e, portanto, excluída do modelo.

Com base nos dados obtidos, verifica-se que a satisfação dos usuários do transporte Uber está mais relacionada a “Usabilidade”, refletindo a importância da conectividade e comodidade que este tipo de plataforma se propõe a oferecer aos usuários. No caso do táxi, os atributos considerados mais importantes pelos passageiros estão relacionados a dimensão “Tangíveis”, indicando que a satisfação dos usuários deste serviço tradicional de transporte é influenciada principalmente pelas características físicas do serviço, incluindo aspectos sobre pessoal, ferramentas e equipamentos, instalações e material de comunicação.

6 Implicações e Futuras Pesquisas

Considerando os resultados obtidos e as limitações do estudo, sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar a amostra, visando um maior grau de generalização para o estudo da satisfação do consumidor com os serviços de Uber e táxi. Sugere-se, ainda, comparar a percepção de qualidade destes tipos de transporte individual com modalidades de transporte coletivo, como ônibus, metrô, trem, etc., buscando verificar a aplicabilidade da escala Servqual para estes tipos de serviço. Além disso, pode-se integrar outras técnicas e outras escalas de mensuração de satisfação, com o intuito de comparar modelos e verificar os mais adequados para explicar a relação da qualidade dos serviços com a satisfação geral do consumidor de serviços de transporte.

7 Referências

- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service research*, 3(2), 107-120.
- Anjos, T. P. D., & Gontijo, L. A. (2015). Usability and accessibility guidelines for mobile phone interface for elderly. *Production*, 25(4), 791-811.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

- Bougoure, U. S., & Neu, M. K. (2010). Service quality in the Malaysian fast food industry: An examination using DINESERV. *Services Marketing Quarterly*, 31(2), 194-212.
- Cheewathanakornkul, C., & Jiratchot, C. (2018). Customer satisfaction and word of mouth towards online taxi providers: a case study of Grab and Uber. *Journal of Supply Chain Management: Research and Practice*, 12(1), 66-76.
- Coelho, L. A. D. A., Silva, L. A. D. S., Andrade, M. O. D., & Maia, M. L. A. (2017). Perfil socioeconômico dos usuários da Uber e fatores relevantes que influenciam a avaliação desse serviço no Brasil. In CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES (Vol. 31).
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-hill.
- Crosby, P. B. (1985). *Quality without tears*. New American Library.
- Cybis, W., Betiol, A. H., & Faust, R. (2017). *Ergonomia e usabilidade: conhecimentos, métodos e aplicações*. Novatec editora.
- Esteves, L. A. (2015). Uber: o mercado de transporte individual de passageiros--regulação, externalidades e equilíbrio urbano. *RDA: Revista de Direito Administrativo*, 270, 325.
- Farias, F. M. V. D. (2016). *Avaliação da percepção de qualidade da prestação do serviço de transporte individual de passageiros do distrito federal: táxi e uber*. Dissertação (Mestrado em Transportes).
- Farias, S. A. D., & Santos, R. D. C. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 107-132.
- Ferraz, A. C. P., & Torres, I. G. E. (2001). *Transporte público urbano*. RiMa Editora.
- Ferreira, F. A., Santos, S. P., Rodrigues, P. M., & Spahr, R. W. (2014). Evaluating retail banking service quality and convenience with MCDA techniques: a case study at the bank branch level. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1), 1-21.
- Fornell, C., Rust, R. T., & Dekimpe, M. G. (2010). The effect of customer satisfaction on consumer spending growth. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 28-35.
- Freitas, A. L. (2005). A qualidade em serviços no contexto da competitividade. *Revista Produção Online*, 5(1).
- Garvin, D. (1983). Quality on the line. *Harv. Bus. Rev.*, 65-75.
- Goode, M. M., Davies, F., Moutinho, L., & Jamal, A. (2005). Determining customer satisfaction from mobile phones: A neural network approach. *Journal of Marketing Management*, 21(7-8), 755-778.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

- Pels, J., & Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Svensson, G., & Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*.
- Hair Jr, J. F et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6º.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2003). *Princípios de marketing de serviços*. Pioneira Thompson Learning.
- Horsu, E. N., & Yeboah, S. T. (2015). Influence of service quality on customer satisfaction: A study of minicab taxi services in Cape Coast, Ghana. *International journal of economics, commerce and management*, 3(5), 1451-1464.
- Isra, J. M., & Trenggana, A. F. M. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Uber Car (studi Pada Konsumen Uber Car Di Kota Bandung). *eProceedings of Management*, 4(3).
- Khuong, M. N., & Dai, N. Q. (2016). The Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty--A Study of Local Taxi Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(5), 228.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. England: Pearson Edu.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lewis, B. R. (1991). Service quality: an international comparison of bank customers' expectations and perceptions. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 47-62.
- Nielsen, J. (1995). 10 usability heuristics for user interface design. Nielsen Norman Group, 1(1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1996). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the academy of marketing science*, 25(1), 4-17.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., Rejas, J., Soto, J., Villasante, F., & Aranguren, J. L. (2008). Development and Validation of the "Treatment Satisfaction with Medicines Questionnaire"(SATMED-Q)©. *Value in Health*, 11(5), 913-926.

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE USUÁRIOS DE UBER E TÁXI

- Sah, V. (2018). Comparative Study of Service Quality of Uber and Ola. *MERC Global's International Journal of Management*, v. 6, n. 3, p. 82-87.
- Sartori, A., de Macedo, M. V. M., de Oliveira, R., de Siqueira, R. N., Moraes, F., Botelho, M. P., ... & de Souza, B. V. (2018). Avaliação da qualidade dos serviços de transporte público urbano em Cuiabá e Várzea Grande utilizando método servqual/Evaluation of the quality of urban public transport services in Cuiabá and Várzea Grande using servqual method. *Brazilian Journal of Development*, 5(6), 6425-6444.
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International journal of service industry management*.
- Spreng, R. A., & Singh, A. K. (1993). An empirical assessment of the SERVQUAL scale and the relationship between service quality and satisfaction. *Enhancing knowledge development in marketing*, 4(1), 1-6.
- Suhaimi, M. Z. A., Talib, S. A., Bachok, S., & Saleh, M. M. (2018). Service attributes, customer satisfaction and return usage: A case of Uber Malaysia. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 10(2), 81-103.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.
- Wibowo, A. T (2017). Analisis Tingkat Kepuasan Pengguna Transportasi Berbasis Aplikasi Uber Menggunakan Metode Fuzzy dengan Pendekatan Service Quality. Tese de Doutorado (Program Studi Sistem Informasi FTI-UKSW) 2017.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

Valderí de Castro Alcântara, D.r.

Doutor em Administração

Universidade do Estado de Minas Gerais

E-mail: valderidecastroalcantara@gmail.com

Alexandra Rezende Silva, Me.

Mestre em Administração

Centro Universitário de Formiga

E-mail: alexandrarezende_mg@hotmail.com

Luiz Henrique de Barros Vilas Boas,

Doutor em Administração

Universidade Federal de Lavras

E-mail: luiz.vilasboas@ufla.br

Alyce Cardoso Campos, Me.

Mestre em Administração

Universidade Federal de Lavras

E-mail: alycecardosoc@yahoo.com.br

Abstract

This study emphasizes the contributions of the means-end chain theory to understanding the relationship between attributes-consequences-values (A-C-V) and the identities of individuals participating in street running, a sporting practice that has been gaining followers in Brazil. The objective is to understand how the choice of street running rather than other sporting activities influences the identity reconstruction of its practitioners through A-C-V relationships. The study is qualitative and was conducted in accordance with the guidelines of the means-end chain theory, with data collected on 22 street runners analysed using the laddering technique. The results indicate that by identifying with street running, the runners mainly seek the values of pleasure and achievement. Street running is also marked by the attribute of collective (but also individual) practice. This flexibility of choice is reflected in how the runners relate attributes, consequences, and values in street-running consumption practices.

Keywords: Identity, Consumption, Values, Street running.

1 Introduction

The relationships between consumption and identity have become more significant in contemporary society. The related literature addresses themes such as lifestyles, identity reconstructions, subcultures, group and social identity, personality, extension of self, values, and other themes in their theoretical and practical interrelationships with the consumption phenomenon. Consumption is understood to be a social process that contributes to the construction of identities (Barbosa & Campbell, 2006; Santos, Fagundes, & Oliveira, 2022; Ghaffari, Rodrigo, Ekinici, & Pino, 2022).

In this context, it is relevant to understand the relationships between identities and consumer practices. This study emphasizes the contributions of the means-end chain theory (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988) to understanding the relationship between attributes-consequences-values (A-C-V) and the identity of participants in street running, a sporting practice with an expanding market. This relationship becomes fundamental when one understands that identities are sources of meanings for the activities of individuals, and values are related to modes of behaviour.

Street running is a sporting activity that has been gaining followers in Brazil (Ladeira et al., 2012). It represents a field of interest for research on consumption particularly because the consumption of street-running equipment is increasing: “[...] the street running industry has aroused the interest of sporting goods companies” (Ladeira et al., 2012, p. 19). Thus, the sport represents a market that can be commercially exploited and accordingly is a topic related to consumption. In this context, Ladeira et al. (2012) sought to identify the perception of value of amateur runners with respect to the consumption of sporting goods and services. Examining another sport market niche, Costa, Rezende e Vilas Boas (2016) identified personal values in fitness consumers through an exploratory study using the laddering technique and a framework focused on the marketing of services and personal values.

However, which values underlie the choice of street running as a sporting activity (instead of, e.g., swimming, soccer, or volleyball), that is, how the A-C-V relationship functions as a conceptual scheme that guides the decision to participate in street running and how this relationship affects identity construction in the participants, remains unknown. Therefore, the following question is also relevant to this study: Is the choice of a sporting activity, such as street running, related to identity issues? Additionally, this study addresses an area of research in which attributes tend to be more abstract than concrete – it is concerned with a sporting activity and not material objects, such as cars, food, sneakers, clothing, and perfumes, on which various studies have already been conducted using the means-end chain theory (Livramento, Hor-Meyll, & Pessôa, 2013; Piato, Pimenta, & Fowler, 2014; Pimenta, Piato, & Vilas Boas, 2014; Ahn & Thomas, 2020; Alahakoon, Pike, & Beatson, 2021). In terms of contributions, at the theoretical level, the study seeks to broaden the discussion on the relationships between consumption, identities, and values, while at the practical level, it seeks to guide managerial strategies aimed at the street-running products consumer market that seek to create incentives to engage in the sport.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

Thus, this study seeks to understand how the choice of street running instead of other sporting activities influences the identity reconstruction of its participants, considering the A-C-V relationships. For this purpose, a qualitative study was conducted in accordance with the guidelines of the means-end chain theory, with data collected on 22 street runners analysed using the laddering technique.

2 Identity, consumption, and values

From the moment the concept of identity became relevant to understanding what “[...] the individual values, thinks, feels, and does in all societal spheres” (Carrieri, Paula, & Davel, 2008, p. 127), it also began to attract attention in the field of consumer research. After all, according to Barbosa and Campbell (2006), even the customization of clothes, eating and cultural habits, and consumption experiences are relevant for the construction of identities.

Of course, this approach is reminiscent of research developed in the 1980s. For example, Shepherd (1986) published the work *Music consumption and cultural self-identities: some theoretical and methodological reflections*, and Belk (1988) published *Possessions and the extended self*. The latter work became a reference in discussions on identity and consumption based on the idea of the extended self. In the 1990s, several widely cited articles on identity and consumption appeared, for example, Schouten (1991), Warde (1994), and Miller (1998).

With respect to its conceptual characteristics, this field of study presents a constitutive multidisciplinary based intellectually on the research of consumption scholars (e.g., Belk, Miller, Arnould, Holt, McCracken, Featherstone, and Campbell) and sociologists (e.g., Giddens, Bourdieu, Goffman, Hall, and Bauman) (Chen, 2006), who debate subjects such as self-identity, culture, society, modernity, and consumption. Therefore, studies on identity and consumption are influenced by different areas of the social sciences and humanities. The concept of identity itself can be viewed as interdisciplinary and multidisciplinary since it has been widely discussed in several areas of knowledge and in different scientific fields and schools of thought.

In the field of consumer research, Cherrier (2009) argued that identity is a significant category for understanding why and how individuals consume or do not consume. This view is based on the argument of Barbosa and Campbell (2006) that consumption is a social process that produces identities, whereby “[...] it is through identity that relational partners construct their self-concept, signalling who they are or ‘want to be’ for themselves and for others” (Mello & Fonsêca, 2008, p. 3).

According to Mello and Fonsêca (2008), only from an understanding of personal, social, and cultural dimensions can one understand the identity formation process. For this study, it is important to address the concept of group identity and, subsequently, values. Thus, “[...] in contemporary society, consumption is a social process that concerns multiple forms of provision of goods and services as well as different forms of access to these same goods and services [...]” (Barbosa & Campbell, 2006, p. 26). This view is consistent with that of Miller (1995), who states that the consumption process is highly significant and, through it, individuals establish relationships with the world and with their identities, while through individual consumption they also differentiate themselves (Featherstone, 1990). Thus, identity formation occurs in processes of differentiation and homogenization (Santos, 2013), in which “subjects seek (simultaneously) to insert themselves and share a common identity in a particular social group and also seek to strengthen their identity as individuals” (Rebs, 2012, p. 211).

In the search for objects of consumption, individuals redefine themselves socially and start to “occupy” certain places in society (Santos, 2013), to frequent certain spaces, to relate to certain groups of people, and to share certain values. In this manner, subjects express themselves and reconstruct their identities, and consumption provides options for this endeavour (Santos, 2013; Santos, Fagundes, & Oliveira, 2022). Barbosa and Campbell (2006) observed that consumption is a way of addressing an identity crisis. Accordingly, the view of Campbell (2001) diverges from that of Bauman (2005).

These views of and different roles assigned to consumption are also related to the emergence of inconsistencies, contradictions, and, ultimately, identity tensions, in which multiple and different identities can conflict (Woodward, 2004). In any case, consumption is a component of identities (Santos,

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

2013). Therefore, in accordance with the cited studies, whether involving cooperative or conflicting multiple identities, whether as an endless quest for security (Bauman, 2005), or as a means to determine who we are and solve identity crises (Campbell, 2001), the relationship between consumption and identity is fundamental. The consumption-identity relationship occupies a critical place (Santos, 2013) and demands new research to increase our knowledge regarding how it has become a constitutive element of contemporary life.

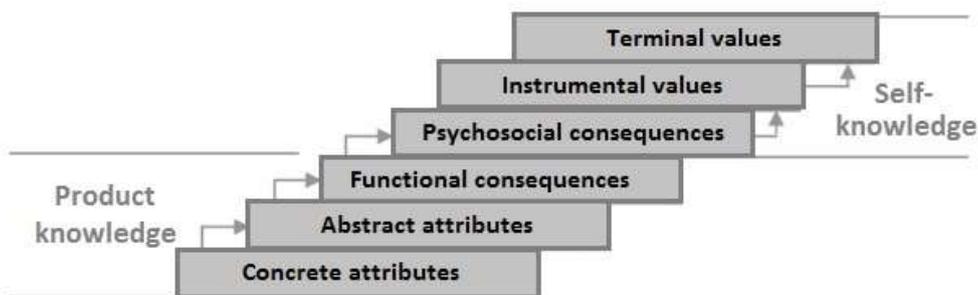
2.1 Means-end chain theory: attributes, consequences, and values

In the seminal article *A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes*, Jonathan Gutman (1982) began by noting that values are extremely relevant for understanding individual behaviour and that this insight can be exploited to understand consumer behaviour. For the author, attempts to connect values and consumer behaviour can be based on the means-end chain model, which is defined by Gutman (1992) as a conceptual structure that connects consumer values to behaviour.

(1) that values, defined here as desirable end-states of existence, play a dominant role in guiding choice patterns, and (2) that people cope with the tremendous diversity of products that are potential satisfiers of their values by grouping them into sets or classes so as to reduce the complexity of choice. (Gutman, 1992, p. 60).

An A-C-V association is established between the following: characteristics of the product or service (attributes – A); the benefits and disadvantages of using the product (consequences – C), which are at the intermediate level of the chain; and the end and more abstract states (values – V). The attributes can be subdivided into concrete (price, colour, weight, etc.) and abstract (style, brand, quality, etc.); the consequences can be configured as functional (ease of use, comfort, etc.) or psychosocial (status, making friends, feeling good, etc.), which derive directly or indirectly from consumer behaviour; and, finally, values can be instrumental (ambition, helpfulness, etc.) or terminal (peace, self-fulfilment, happiness, etc.), which finalizes the chain (Gutman, 1992; Pimenta, Piato, & Vilas Boas, 2014; Schaefers, Ruffer, & Böhm, 2021). Figure 1 illustrates these subdivisions.

Figure 1. Connection between knowledge of the product and self-knowledge via the means-end chain



Source: Gandia et al. (20, p. 04).

Thus, “the relationship between attributes, consequences, and values is based on the consumer’s product knowledge, as well as on the self-knowledge of their value system” (Vilas Boas, Sette, & Brito, 2006, p. 6). More broadly, the relevance of this approach is that it presents conceptual schemas of consumer behaviour. Schemas are patterns that are internalized by individuals, based on which those individuals make interpretations, and they also provide motivational force (Morandin, Bagozzi, & Bergami, 2014; Schaefers, Ruffer, & Böhm, 2021). In addition, schemas provide motivational potential and the internalization of cultural models, which become goals, principles, and values for individuals. Therefore, “people have a values structure that guides their life in general” (Porto & Tamayo, 2007, p. 63).

Due to the relevance of values, a more thorough explanation of them is worthwhile, especially given that values are related to identity reconstruction processes (Castells, 2003; Hall, 2006). According

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

to Ladeira et al. (2012, p. 19) a “value is based on the personal way of seeing, feeling, and reacting to the experience of use, resulting in an attitude or an emotional bond.” Values regulate human behaviour and guide attitudes, preferences, and choices (Leão & Mello, 2007; Baker, Thompson, & Engelken, 2004).

Regarding studies involving values (and several related to identity), the research of Milton Rokeach and Shalom Schwartz is relevant for the discussion of the means-end chain. Rokeach (1973) divided values into a system consisting of instrumental values (desired modes of living and acting) and a system of terminal values (desirable end states). Through an empirical study, he presented 36 values with which the Rokeach Value Survey was developed, which has the “objective of identifying the priority of each value in people’s lives” (Carmo, 2012, p. 69). Conceptually, Rokeach defined values as “[...] a lasting belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposing mode of conduct or end-state of existence” (Almeida & Sobral, 2009, p. 106). It was from Rokeach (1973) that the idea that values have a motivational function emerged. Based on this background, it is possible to begin discussing the intrinsic relationship of values with consumption practices and identity formation.

Another important values researcher is Schwartz, who understood values to be beliefs that influence decision-making given that individuals want to achieve desired states (Pimenta, Piato, & Vilas Boas, 2014). For Schwartz and Bilsky (1987, p. 551), values can be described as follows: “(a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviours, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behaviours and events, and (e) are ordered by relative importance.”

Schwartz found 10 classes of values: power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity, and security (Almeida & Sobral, 2009). These values are distributed in four dimensions: openness to change (favouring change) versus conservation (focused on stability and tradition); and self-transcendence (concern with other individuals) versus self-direction (self-centred). Hence, “[...] there is an incompatibility in personal values belonging to opposing domains” (Pimenta, Piato, & Vilas Boas, 2014, p. 126).

When the consumer develops a categorization, the characteristics of products gain relevance or meaning because of their association with the consequences of their use and, successively, with the attainment of the user’s personal values (Reynolds & Craddock, 1988). Therefore, with the means-end chain, it is possible to understand how attributes, consequences, and values influence the consumer’s purchasing pattern, thus enabling “the resolution of a large group of marketing problems, including new product development, brand positioning, advertising strategies, and market segmentation” (Vilas Boas, Sette, & Brito, 2006, p. 6).

The use of the means-end chain in consumer research on identity remains scarce. We highlight the studies of Morandin, Bagozzi, and Bergami (2014), Jung and Pawlowski (2014), Ho, Lin, and Huang (2014), and Barrena and Sanchez (2009). Morandin, Bagozzi, and Bergami (2014) investigated how consumers find meaning in their lives through the joint experience of a brand in a brand community. The study used the concept of social identity and brand identification. For the authors, the emerging cognitive map indicated that the sensemaking of the members was related to a strong personal involvement with the brand and its social relationships and symbolic meanings. However, the authors did not address the results found regarding identity theories (Morandin, Bagozzi & Bergami, 2014), and they only addressed the debate on identity in passing.

Jung and Pawlowski (2014) sought to understand consumption goals with a focus on virtual consumption. The means-end chain approach was used to develop the virtual identity theory, which describes the transitions between the real world of the users and virtual identities. The authors found that users strive to be socially included through a virtual appearance and therefore make their personal identity visible through desired self-images, whereby the tension between social virtual identity and personal virtual identity becomes a driver of virtual consumption.

Following the same theme of identity and consumption, Ho, Lin and Huang (2014) used the means-end chain combined with the laddering technique to examine the motivating factors associated with the experiences of backpackers, extrapolating from tangible attributes (i.e., trip characteristics) to personal values. Their results related to identity formation were particularly notable. Finally, Barrena and Sanchez

(2009) tested the effects of wine consumption on emotions according to the age of the consumer. The results revealed that wine consumers perceive an emotional benefit from drinking wine and that this perception varies according to the age of the consumer, with the degree of abstraction in the cognitive process increasing inversely with the age of the consumer. That is, older individuals report less complex decision-making processes. The authors noted that younger consumers are motivated to drink for reasons related to cultural identity and social status.

Finally, generally, there are few studies that tie the identity theory to the means-end chain (and using laddering). Often, these studies approach the subject superficially and do not present the results on the consumers' views regarding identity. This study, which focuses on consumption, values, and identity relationships using the laddering technique, represents a response to this research gap. Our research method is described in the subsequent section.

3 Research methodology

Qualitative research seeks to emphasize phenomena that can be accessed through testimonials, discourses, and the contexts in which the participants are found (Godoy, 1995; Malhotra, 2001). In accordance with the arguments of Richardson (1999), Schwandt (2006) and Flick (2009), the qualitative approach is a coherent means to study the relationships between attributes, consequences, and values in street running, whereby one seeks to understand the relatively more abstract levels of meaning that are involved in identity construction and that refer to experiences and values in the lives of street runners. Coherence is maintained when considering that the various participants in the study expressed multiple meanings (Creswell, 1997) in interviews, views that are represented in the ladders that we constructed.

In view of our objectives and the assumption of involvement with consumption of the study objects from the perspective of the means-end chain (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988; Leão, Iatanomi, & Cavalcanti, 2015), the profile of the participants was defined a priori as follows: (a) female or male street runners, (b) at least 21 years of age, (c) a running history of at least one year and a habit of running least three times a week, and (d) participation in street-running events (at least four in the last year).

Considering the established criteria, the sample selection was non-probabilistic and by convenience (Alencar, 2007; Costa, Rezende, & Vilas Boas, 2016). The strategies for accessing the participants were as follows: (a) identification of groups in social networks and identification of running groups through key informants and (b) indication of street runners using the snowball technique (one participant indicating another). Interviews were arranged at the workplaces of the participants (e.g., university, gym, office) and their homes, following the in-depth (Flick, 2004) and one-to-one (Gutman, 1982) format, and were conducted in the municipality of Lavras, Minas Gerais, Brazil, in September and November 2017.

The interviews were conducted in accordance with the assumptions and strategies presented by Gutman (1982) and Reynolds and Gutman (1988). In total, 22 interviews with street runners were conducted, which were recorded (with the consent of the participants) and transcribed for later analysis. LadderUX® software was used for analysis.

The data were analysed using a content analysis approach (Bardin, 2011), in which the a priori categories refer to the elements of the means-end chain (Gutman, 1982), namely, attributes, consequences, and values. The analysis was performed using the laddering technique; this technique is used in marketing and related areas, where it is applied to consumer purchasing behaviour and supported by the means-end chain to reveal systems of personal meanings while accessing constructs through abstraction (Ikeda, 2006; Ikeda & Veludo-de-Oliveira, 2007).

The technique requires in-depth interviews in which respondents are confronted with products with which they are familiar. They are asked to make personal distinctions with respect to differences in perception or preference between or among competitive products. The researcher uses a series of directed probes to discover why these distinctions are personally relevant to them. The goal is to understand the links that

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

connect the basic perceptual differences to the highest levels is possible. The strategist seeks to understand the personal value which represents the underlying consumer motivation component. (Reynolds & Craddock, 1988, p. 46-47).

The questions were personalized for each interviewee in such a way that the interview progressed from the basic level (attributes) and to consequences and, last, to the highest level of abstraction (values), thereby constructing individual ladders, with representative components for each interviewee (Reynolds & Craddock, 1988). This abstraction is enabled by using repeated interactive questions that start from the attributes cited by the interviewees and progress via the interviewer's standard question: "why is this (attribute or consequence) important?" until one finally arrives at personal values (Ikeda, 2006). Through the "[...] repeated interactive questions, respondents are encouraged to delve deeper into the discussion of attributes, gradually indicating consequences and values" (Ladeira et al., 2012, p. 22). In this study, the interviewers were trained beforehand to conduct the interviews. Regarding the rationalization of the answers by the interviewees, techniques such as asking questions in the third person and contextualization were used (Gutman, 1991).

After the interviews and transcription, "content analysis was performed based on the raw data generated by the interviews, which results in a set of A-C-V sequences for each respondent, which are subsequently aggregated into an implication matrix that represents all of the relationships between the elements" (Ikeda, 2006, p.13). The implication matrix enables "[...] the identification of the links among the concepts present in the means-end chain abstracted by the consumers" (Vilas Boas, Sette, & Brito, 2006, p. 10).

From the implication matrix, a hierarchical map of values is created "whose construction is the ultimate goal of the technique" (Ikeda, 2006, p. 13).

[...] that first requires a traditional content analysis of all elements elicited by the laddering procedure. Summary codes, representing the content categories output from the content analysis corresponding to the unique categories of response, are then used to summarize and codify. The second step involves scoring and summarizing the dominant connections between key content elements [...] (Reynolds & Craddock, 1988, p. 47).

The importance of the hierarchical value map (HVM) is to move from concrete explanations to the level of the abstractions, in which it is possible to understand the meaning of the underlying cognitive schemas for the individuals (Morandin, Bagozzi, & Bergami, 2014). When complete, the HVM can be integrated with theories (in this case, the discussions on identity) to enable evaluation of the market environment, development of advertising and positioning, and market segmentation strategies (Reynolds & Craddock, 1988).

4 Results and discussion

4.1 Presentation of the attributes, consequences, and values

Through the interviews, the chains of attributes, consequences, and values were identified. Table 1 shows the attributes, consequences, and values found in this study and their meanings in the context of street running.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE
MEANS-END CHAIN THEORY

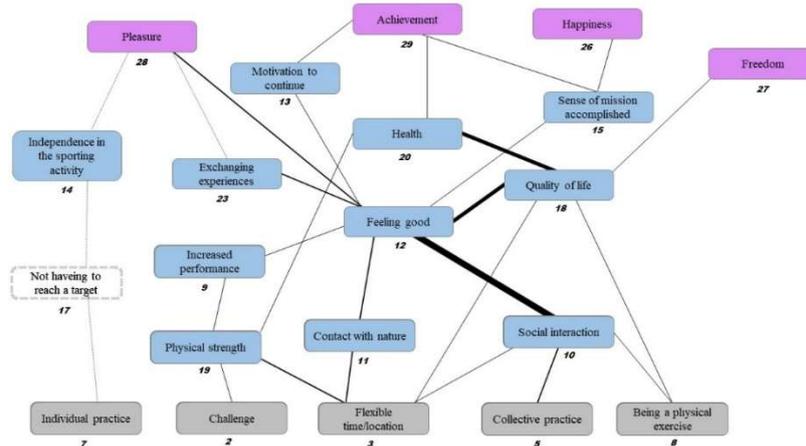
Table 1. Values, consequences, and attributes

| | Category | Assigned name | Meaning |
|----|-----------------|---------------------------------------|---|
| 1 | Attribute | Open air | Easy access to this sport in open environments and locations with pleasant landscapes and climate. |
| 2 | Attribute | Challenge | Possibility of challenging oneself in various terrains, courses, and at various times, thus enabling different training routines. |
| 3 | Attribute | Flexible time/location | No specific time or place for the sporting activity; thus, it can be adapted to the participant's agenda. |
| 4 | Attribute | Does not require physical standard | Different from other sports, street running does not require the participant to have a specific height or weight. |
| 5 | Attribute | No rules | There is no pre-established set of rules; therefore, it is possible to act in the way that best fits the profile. |
| 6 | Attribute | Collective practice | Possible to practise with other people. |
| 7 | Attribute | Individual practice | Possible to practise alone. |
| 8 | Attribute | Being a physical exercise | It is configured as a type of physical exercise. |
| 9 | Consequence | Increases performance | Increased strength, flexibility, and ability to strive. |
| 10 | Consequence | Social interaction | Possibility of meeting others, talking about different topics, and making friends. |
| 11 | Consequence | Contact with nature | It is possible to be in contact with nature while participating in the sport because of the variety of locations in which it can be practised. |
| 12 | Consequence | Feeling good | Being able to minimize the effects of stress and feel more willing to face everyday problems. |
| 13 | Consequence | Motivation to continue | The activity encourages the participant to continue with street running. |
| 14 | Consequence | Independence in the sporting activity | Practising the sport does not require one to depend on others; no influence on the outcomes of others or possibility of being influenced by them. |
| 15 | Consequence | Sense of mission accomplished | Train and achieve the time or distance determined by the participant him- or herself. |
| 16 | Consequence | Minimal likelihood of injury | Because of the absence of physical contact with other participants, the likelihood of being injured is minimal. |
| 17 | Consequence | Not having to reach a target | Can follow one's individual pace. |
| 18 | Consequence | Quality of life | Ability to perform day-to-day activities with less effort. |
| 19 | Consequence | Physical strength | Ability to bear a load for an extended period. |
| 20 | Consequence | Health | Being healthy and improving breathing and the immune system to achieve longevity. |
| 21 | Consequence | Being disciplined | Being able to achieve the tasks that one proposes for oneself. |
| 22 | Consequence | Having a family | Developing the qualities necessary to be able to form a family or to enjoy family life as much as possible. |
| 23 | Consequence | Exchanging experiences | Exchanging knowledge regarding training, routine, diet, and other running-related topics. |
| 24 | Consequence | Travelling | Possibility of travelling to participate in races or interact with other runners. |
| 25 | Value | Self-determination | Feeling that one can achieve everything one desires. |
| 26 | Value | Happiness | Feeling satisfied and good about oneself. |
| 27 | Value | Freedom | Independence and the ability to act according to one's own will. |
| 28 | Value | Pleasure | Seeking pleasure and gratification for oneself (hedonism). |

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

According to Table 1, eight attributes, sixteen consequences, and four values were found. The attributes, consequences, and values were aggregated via the LadderUX software, forming the HVM (Figure 2). The map shows the most representative relationships found among the elements based on a given cut-off point to represent the main relationships in the matrix (Reynolds & Gutman, 1988). Because of the cut-off point, not all of the attributes and consequences appear on the map. Only the most significant relationships are represented.

Figure 2. Hierarchical value map: Cut-off point of 5 (the dotted lines refer to a cut-off point of 4)



Source: Prepared by the authors.

As can be observed in the relationships shown on the map (Figure 2), the direction of the means-end chain is from the bottom to the top. The following attributes are found at the bottom of the map: challenge, flexible time/location, being a physical exercise, collective practice, and individual practice. In the central region are the consequences: physical strength, increased performance, social interaction, contact with nature, feeling good, motivation to continue, independence in the sporting activity, sense of mission accomplished, quality of life, health, and exchanging experiences. The values, i.e., freedom, achievement, happiness, and pleasure, occupy the top of the hierarchy.

An important function of the HVM is to provide information for the identification of the dominant chains, that is, those chains that have the highest number of direct and indirect relationships and are considered to be the most representative in the perceived orientations of the respondents. In this study, the dominant chains have the thicker lines on the map: the thicker that the line is, the stronger the connection between the elements of the chain, and the higher that the cut-off point is, the greater the significance level of the map (in this study, a cut-off point of 5 was used), in accordance with the cut-off point used by Gandia (2016). Reynolds and Gutman (1988) advised that the cut-off point should be defined so that the map becomes more representative, with elements that establish stable and informative relationships.

The established cut-off point (5) is high, and thus, the map contains only the most representative chains. However, we determined to represent additional elements that would otherwise have been left out of the map because of the high occurrence requirement established by the chosen cut-off point. These elements (consequences and connections) were present at the cut-off point of 4, that is, still within an acceptable limit.

We include them to contribute to the interpretation of the results without compromising the study. To facilitate the visualization of these elements, they are illustrated in dotted form. A total of five such elements were introduced: the consequence “not having to reach a target” and the connections between “individual practice” and “not having to reach a target”; between “not having to reach a target” and “sporting independence”; between “sporting independence” and “pleasure”; and, finally, between “exchanging experiences” and “pleasure”.

4.2 Dominant chains and identity formation

Based on the information contained in the HVM, several perceived orientations were identified, taking as a reference the chains that were developed. For analysis, the dominant chains were highlighted because they were considered the most important. There were five in this study, with two relevant variations. The understanding of these chains may justify the preference for street running, which is the object of study.

The relationships between “collective practice” (A), “social interaction” (C), “feeling good” (C), and “pleasure” (V) are highlighted in the map. It can be observed that this sequence (A-C-C-V) is the most representative chain and indicates that this activity — although practised by a single individual — enables contact and training with other athletes, which is considered by the interviewees to be important. Starting from this chain, it is possible to observe the variation that contains the consequence “exchanging experiences”, which is in total agreement with the attribute from which this chain is generated. Considering that identity can be understood and discovered by the subjects themselves in relation to others, as Dubar (1997) indicated, the representativeness of this chain of values confirms that the practice of street running serves as a venue for identity construction and reconstruction, given the importance of socialization for identity construction.

The possibility of performing the activity collectively results in social interaction, which seems to be fundamental for practitioners to feel good. “Feeling good” results in the value of “pleasure”, as illustrated by the following statement by one interviewee:

The team for me today is everything. (...) we go every Sunday; we arrange to meet here at the [university], at the entrance, everyone together, everyone encouraging each other, talking about training and so on, and there are also trips that the team arranges for us to go on. If it weren't for the team, I don't know. (Interviewee 1, male).

Starting from the same attribute of “collective practice”, a chain is formed that links to the consequence of “feeling good”, which in turn has as a consequence — according to the interviewees — a better “quality of life”, which in turn generates “health”, which then culminates in the value of “achievement”, thus forming a sequence (A-C-C-C-C-V) that at a higher level of abstraction indicates that the runners feel fulfilled by the quality of life and health afforded by street running. A comment by Interviewee 2 illustrates this abstraction:

I believe that in addition to doing something that gives me pleasure, I'm preventing future health problems. It has been shown by science that running is one of the best remedies [...]; it would be a personal achievement for me to be able to see my grandchildren and my children healthy, who knows, running with them one day, right?! (Interviewee 2, male).

Another prominent ladder is a sequence (A-C-C-V) that starts from “flexible time/location” (A), then leads to “contact with nature” (C), which links to “feeling good” (C), and finally to “pleasure” (V). The fact that the runners can choose the best time to train and choose different environments, such as dirt roads, hilly locations, or lowlands, and the ease of practising the sport even when they are in other cities (whether for reasons related to work, study, or leisure) means that they often come in contact with nature, e.g., with wooded environments, and different terrains. As this study indicates, this contact leads the runners to feel good, ridding them of stress and improving their disposition:

I like contact with nature, so I find it pleasant to run near a wooded area; I like this contact with nature [...]; it gives peace of mind (Interviewee 3, female).

Accordingly, this sensation provides the runners pleasure. It is important to mention that this ladder has a variation that includes the consequence “exchanging experiences”, thus forming the sequence “flexible time/location” (A), which leads to “contact with nature” (C), which links to “feeling good” (C), then to “exchanging experiences” (C), and lastly to “pleasure” (V).

Another important sequence (A-C-C-C-C-V) is the following: “flexible time/location” (A) – “contact with nature” (C) – “feeling good” (C) – “quality of life” (C) – “health” (C) – “achievement” (V). Through this sequence, it can be observed that the flexible time/location, the contact with nature, and the sensation of feeling good lead to quality of life, which, as a consequence, generates health. Health for these runners leads to the value of “achievement”, as several respondents report: “because I want to have time to achieve all my dreams” (Interviewee 4, female). That is, when participating in street running, the chance to feel fulfilled is high. The interviewees believe that from these relationships it will be possible to achieve the desired objective and that thus they will be prepared for the challenges of everyday life. Achievement (V) can be understood as the personal success obtained through attaining quality of life, health, feeling good about regularly practising the sport as a result of increased performance, frequent contact with nature, and interacting with other runners.

Additionally, “achievement” (the value indicated by the respondents at the highest level of abstraction) provides indications that reinforce how the sporting activity contributes to the identity construction process from the viewpoint of consumption related to sporting activities. For Sirgy (1982), the identity of consumers is defined by the way in which they perceive their own attributes and how they evaluate their own qualities (self-concept). This process involves the descriptions that consumers make of themselves using the defining characteristics of the social groups to which they belong. The following statement by one interviewee strongly supports this view.

(...) you take the routes that someone else did (...), and then you want to do that route better (...); I feel like I am a star [referring to being able to reduce the time to complete a route]. (...) I feel that all my effort has been rewarded. (Interviewee 5, female).

Last, it is important to highlight the ladder “individual practice” (A), “not having to reach a target” (C), “independence in the activity” (C) and “pleasure” (V). Although this ladder did not surpass the cut-off point 4, it was incorporated into the map due because of its contribution to the identity discussion. This chain of thought contrasts with the dominant chain of the map by indicating that because street running is individual street runners do not have defined targets and therefore can follow their own pace and are not required to depend on others to practice. They also neither influence the outcomes of other runners nor are influenced by them, thereby achieving the desired end state: pleasure.

5 Final considerations

In contemporary society, the relationships between consumption and identity have become more significant as individuals search for new identities in their relationships with various human practices, including consumption. Therefore, it is important to understand the relationships between identity and consumption. This study emphasized the contributions of the means-end chain theory to understanding the relationship between attributes-consequences-values and the identities of participants in street running, a sport that has been gaining followers in Brazil. The study reveals that consumption is an element of identity reconstructions and tensions and that personal values are relevant to understanding consumption behaviour.

The study also reveals that the decision to participate in street running is linked to short- and long-term views. It is a runner lifestyle (short-term importance), which involves contact with nature, social interaction, and increased performance when enjoying what this sporting activity can offer (long-term importance), which is linked to quality of life, motivation to continue, and health for attaining values such as happiness, pleasure, freedom, and achievement.

The analysis of the hierarchical value map shows that the attributes that draw most attention from runners are “flexible time/location” and “collective practice”, from which the dominant chains begin. It is worth re-emphasizing the strong relationship (the highest identified in the map) between the consequence “social interaction” and the consequence “feeling good”. It is also worth noting that this

latter consequence is of substantial importance for street runners because it is directly or indirectly linked to all of the attributes and other consequences and indirectly leads to the most important value: achievement.

7 References

- Ahn, J., & Thomas, T. K. (2020). The role of customers' perceived values of integrated resort brands in destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100403. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100403>
- Ahuvia, A. C., Batra, R., & Bagozzi, R. P. (2009). Love, desire and identity: A conditional integration theory of the love of things. In MacInnis, Park, & Priester, *The Handbook of Brand Relationships*. New York: ME Sharpe, 342-357.
- Alahakoon, T., Pike, S., & Beatson, A. (2021). Transformative destination attractiveness: An exploration of salient attributes, consequences, and personal values. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(8), 845-866. <https://doi.org/10.1080/10548408.2021.1925616>
- Alencar, E. (2007). *Pesquisa em turismo*. Lavras: UFLA/FAEPE.
- Almeida, F. J. R., & Sobral, F. J. B. A. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3). <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000300007>
- Bagozzi, R. P., Bergami, M., Marzocchi, G. L., & Morandin, G. (2012). Customer-organization relationships: Development and test of a theory of extended identities. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 63. <https://doi.org/10.1037/a0024533>
- Baker, S., Thompson, K. E., Engelken, J., & Huntley, K. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*, 38(8), 995-1012. <https://doi.org/10.1108/03090560410539131>
- Barbosa, L. (2004). *Sociedade de consumo – (Ciências Sociais Passo-a-Passo; 49)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Barbosa, L., & Campbell, C. (org). (2006). *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro: FGV.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Barrena, R., & Sánchez, M. (2009). Using emotional benefits as a differentiation strategy in saturated markets. *Psychology & Marketing*, 26(11), 1002-1030. <https://doi.org/10.1002/mar.20310>
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168. <https://doi.org/10.1086/209154>
- Bertéli, O. M., Paris, A., Toni, D., & Milan, G. S. (2012). Configuração de Imagem e Análise da Subcultura dos Ciclistas de Mountain Bike da Região Nordeste da Serra Gaúcha. V Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, ANPAD.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

- Brewer, M. B., & Roccas, S. (2001). *Individual values, social identity, and optimal distinctiveness*. Psychology Press.
- Cardoso, M. A. F., Hanashiro, D. M. M., & de Barros, D. L. P. (2016). Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 14(2), 351. <https://doi.org/10.1590/1679-395118952>
- Carmo, J. A. (2012). Amizade, prazer e felicidade: relações entre atributos e valores na ótica de consumidores de comida japonesa. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(1), 67-82. <https://doi.org/10.19094/contextus.v10i1.320>
- Carrieri, A., Paula, A. P. P., & Davel, E. (2008). Identidade nas Organizações: múltipla? fluida? autônoma? *Organizações & Sociedade*, 15(45).
- Castells, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura. O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chen, C. (2006). CiteSpace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 57(3), 359-377. <https://doi.org/10.1002/asi.20317>
- Cherrier, H. (2009). Anti-consumption discourses and consumer-resistant identities. *Journal of Business Research*, 62(2), 181-190. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.025>
- Costa, A. P., Rezende, D. C., & Vilas Boas, L. H. B. (2016). Marketing de Serviços e o Fitness: Uma Análise com Base nos Valores Pessoais. *Espacios*, 37(11), 23-40.
- Creswell, J. W. (1997). Combined qualitative and quantitative designs. In Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd ed., 173-192p). London: Sage publications.
- Dubar, C. (1997). *A socialização - Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Faria, E. D., & Souza, V. L. T. D. (2011). Sobre o conceito de identidade: apropriações em estudos sobre formação de professores. *Psicol. esc. educ*, 15(1), 35-42. <https://doi.org/10.1590/S1413-85572011000100004>
- Featherstone, M. (1990). *Global culture: Nationalism, globalization and modernity*. Sage.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Freire, D. A. L., & Muritiba, P. M. (2013). Identidade Organizacional: Análise Bibliométrica da Produção Brasileira de 2000 a 2011. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 4(2).
- Gabriel, Y., & Lang, T. (2008). New faces and new masks of today's consumer. *Journal of consumer culture*, 8(3), 321-340. <https://doi.org/10.1177/1469540508095266>
- Ghaffari, M., Rodrigo, P. G. K., Ekinci, Y., & Pino, G. (2022). Consumers' motivations for adopting a vegan diet: A mixed-methods approach. *International Journal of Consumer Studies*, 46(4), 1193-1208. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12752>

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade* (Vol. 458). São Paulo: Martins Fontes.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. (4a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*, 46(2), 60-72. <https://doi.org/10.2307/3203341>
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Ho, C. I., Lin, P. Y., & Huang, S. C. (2014). Exploring Taiwanese Working Holiday-Makers' Motivations: An Analysis of Means-End Hierarchies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 463-486. <https://doi.org/10.1177/1096348012461549>
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies* (Vol. 19). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jung, Y., & Pawlowski, S. D. (2014). Understanding consumption in social virtual worlds: A sensemaking perspective on the consumption of virtual goods. *Journal of Business Research*, 67(10), 2231-2238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.002>
- Ladeira, W. J., Lübeck, R. M., Santini, F. O., & Lessa, P. (2012). Percepção de Valor através da Técnica Laddering: Uma Análise dos Corredores Amadores. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 18-34.
- Leão, A. L. M., & Mello, S. C. (2007). The means-end approach to understanding customer values of a on-line newspaper. *Brazilian Administration Review*, 4(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922007000100002>
- Lengler, J. F. B., Schaack, A. C., & Mattuella, J. L. (2006). Os valores pessoais e estratégia de orientação para o mercado: o caso das indústrias da região central do Estado do Rio Grande do Sul. *Alcance*, 12(3), 413-429. <https://doi.org/10.14210/alcance.v12n3.p413-430>
- Livramento, M. N., Hor-Meyll, L. F., & de Paula Pessôa, L. A. G. (2013). Valores que motivam mulheres de baixa renda a comprar produtos de beleza. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(1), 44-74.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing*. (3rd ed.). Editora: Porto Alegre.
- Mello, S. B., & Fonsêca, F. R. B. (2008). Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(3), 1-19.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded from. San Francisco: Allyn and Bacon.
- Miller, D. (1998). *Shopping, place, and identity*. Psychology Press.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

- Miller, D. (Ed.). (1995). *Acknowledging consumption*. London: Routledge.
- Papaoikonomou, E., Cascon-Pereira, R., & Ryan, G. (2016). Constructing and communicating an ethical consumer identity: A Social Identity Approach. *Journal of Consumer Culture*, 16(1), 209-231. <https://doi.org/10.1177/1469540514521080>
- Piato, É. L., Pimenta, M. L., & Fowler, F. R. (2014). Automóveis que geram prazer: um estudo sobre a conexão entre atributos e valores pessoais de compradores paulistanos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 434-447. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1374>
- Pinto, C. L. (2013). *Queijos finos: aspectos simbólicos e identitários do consumo* [Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Lavras]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Lavras. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/562>
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000100008>
- Rebs, R. R. (2012). Virtual goods in social games. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 205-224. <https://doi.org/10.1590/S1809-58442012000200011>
- Reynolds, T. J., & Craddock, A. B. (1988). The application of the MECCAS model to the development and assessment of advertising strategy: A case study. *Journal of Advertising Research*. 43-54.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of advertising research*, 28(1), 11-31.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values* (Vol. 438). New York: Free press.
- Santos, P. J., Fagundes, A. F. A., & Oliveira, C. R. (2022). "Symbolic Territories of Identity", *Geeks: Fantasy and Fiction Consumption in the Construction of Collective Identities in an Urban Tribe. Organizações & Sociedade*, 29(100), 74-97. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0003EN>
- Santos, S. C. P. (2013). *Aqui eles são muito desconfiados: letramento, identidades e educação do campo* [Dissertação Mestrado, Universidade Estadual de Ponta Grossa]. <https://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/443>
- Schaefers, T., Ruffer, S., & Böhm, E. (2021). Outcome-based contracting from the customers' perspective: A means-end chain analytical exploration. *Industrial Marketing Management*, 93, 466-481. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.002>
- Schouten, J. W. (1991). Personal rites of passage and the reconstruction of self. *NA-Advances in Consumer Research*. 18.
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In Denzin N. K., Lincoln Y. S., *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2nd ed.). Porto Alegre: ARTMED.

IDENTITY AND VALUES OF STREET RUNNERS: A STUDY BASED ON THE MEANS-END CHAIN THEORY

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Shepherd, J. (1986). Music consumption and cultural self-identities: some theoretical and methodological reflections. *Media, Culture & Society*, 8(3), 305-330. <https://doi.org/10.1177/016344386008003004>
- Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2012). Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: Uma proposta teórico-metodológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 40-64. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100005>
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 5(1), 1-34. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420050102>
- Veludo-de-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. A. (2006). Valor em serviços educacionais. *RAE eletrônica*, 5(2). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000200003>
- Veludo-de-Oliveira, Tânia Modesto, & Ikeda, Ana Akemi. (2008). Laddering em pesquisa de marketing. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100009>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Editora: Atlas.
- Vilas-Boas, L. H. B., Sette, R. S., & Brito, M. J. (2006). Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria da cadeia de meios e fins. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 8(1), 1-24.
- Warde, A. (1994). Consumption, identity-formation and uncertainty. *Sociology*, 28(4), 877-898.
- Woodward, K. (2004). Questions of identity. In K. Woodward (ed.), *Questioning identity: Gender, class, ethnicity* (pp. 6-22). London/New York: Routledge.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, Thousand Oaks, 62(3), 299-322. <https://doi.org/10.1177/0018726708101904>