

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

Brasil

RN

REVISTA DE NEGÓCIOS

Inovação e Estratégia em Organizações



PPGAd



FURB

Contents

Volume 28, Number 1, January, 2023

Articles

Capacidade Absortiva em Negócios Sociais6

Franklin Menezes da Silva D.r.

The Relationship Between Organisational Culture, Market Orientation And Organisational Performance In The Food And Beverage Sector27

Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, D.r.; Elizabeth Kioko Wada, D.ra.; Talita Galli da Silva; Claudia Leite Machado; Denise Coelho Mendes

Qualidade do Ensino Superior: Influência das Despesas Orçamentárias de Universidades Federais no Desempenho do Estudante no ENADE.....49

Daiane Pias Machado, D.ra.; Leonardo Ortiz, Me.; Débora Gomes de Gomes, D.ra.; Rodrigo Nobre Fernandez, D.r.

Using Paratextualization to Build a Cultural Scheme of Brands for the Entertainment Industry.....67

André Luiz Maranhão de Souza-Leão, D.r.; Bruno Melo Moura, D.r.; Mariana Almeida de Souza Lopes; Marília Abigail Meneses Batista, Me.; Maria Eduarda da Mota Melo; Juliana Francisca Dutra dos Santos

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 SCOPUS

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

Leomar dos Santos, Prof. D.r
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
rn@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
Júlio Cesar Lopes de Souza, D.r
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
juliolopes@furb.br

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

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

Academic Board

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

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

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

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

Institutional Board

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

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

Marcus Vinicius Marques de Moraes
Vice - Rector of Regional University of
Blumenau - FURB
reitoria@furb.br

Michele Debiasi Alberton
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

Mohamed Amal, Prof. Dr.
Coordinator of the Postgraduate Program of
Business Administration
Regional University of Blumenau - FURB
ama@furb.br

Leomar dos Santos, Prof, Dr.
Head of Business Administration Department
Regional University of Blumenau – FURB
leomar@furb.br

Joares Pescador Lemes De Campos
Director of University Library Prof. Martin
Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau - FURB
furbbc@furb.br

Bruno Thiago Tomio, D.r
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

2022-2023 Leomar dos Santos e Júlio Cesar
Lopes de Souza
2019 - 2022 Luciano Castro de Carvalho
2016 - 2019 Mohamed Amal e 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

CAPACIDADE ABSORTIVA EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Franklin Menezes da Silva D.r.

Doutor em Administração

Universidade Nove de Julho

E-mail: franklin193doutorado@gmail.com

Resumo

O Brasil tem uma grande população de pessoas com deficiência (PcD) que vem crescendo nos últimos anos (IBGE, 2010). Muitos negócios com caráter social e lógica de mercado utilizam-se da oportunidade encontrada na demanda das pessoas com deficiência para desenvolver produtos ou serviços para a população com deficiência. Assim, levanta-se a proposição de que as dimensões da capacidade absortiva (CA), aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo podem potencializar o desenvolvimento de tecnologia assistiva (TA) e contribuir para o atendimento das necessidades sociais e inclusivas da população com deficiência. Neste contexto, o estudo tem o objetivo de analisar as dimensões da CA em negócios sociais (NS) que desenvolvam TA. Para efeito deste estudo, NS engloba os empreendimentos que geram impacto social. O método utilizado foi o estudo de casos com gestores dos NS. Expansão e Alfa (nome fictício). Como contribuição para o avanço do conhecimento, destaca-se a identificação de propriedades descritoras do construto CA em processos de desenvolvimento de TA em NS.

Palavras-chaves: Tecnologia Assistiva, Capacidade Absortiva, Negócios Sociais.

1 Introdução

Os Negócios Sociais (NS) vêm crescendo no Brasil e no mundo (Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, 2016), em virtude do aumento da demanda de PcD. Segundo os números do censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de PcD no país já ultrapassaram os 45 milhões, com um acréscimo de 82,9% ao se comparar os dados de 2000 com os apresentados em 2010 (IBGE, 2000, 2010). No último estudo da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011) sobre PcD, a população com deficiência já ultrapassa 1 bilhão de habitantes no mundo.

Segundo o Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto (2016), que aconteceu em São Paulo e contou com a presença das principais organizações do setor de fomento e apoio à inovação no Brasil - o ambiente de NS tem a estimativa de movimentar mais de 1 trilhão de dólares na economia mundial, até o ano de 2020. No Brasil, esses números podem chegar à significativa quantia de 50 bilhões de reais.

Petrini, Scherer e Back (2016) destacam que os NS podem ter fins lucrativos ou não, classificando o produto ou serviço disponibilizado como inclusivo e beneficiador, tanto para indivíduos quanto para grupos. Os autores também reforçam que a distribuição de renda é facultativa, e que os NS podem ser caracterizados pela sua sustentabilidade.

Apesar dos NS serem capazes de maximizar o lucro e de solucionar problemas da sociedade, ainda é preciso ampliar os trabalhos científicos a respeito desse assunto no Brasil. Em análise bibliográfica, com base nos estudos de Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), considerando as bases SPEEL, SCIELO e ENANPAD, foi possível verificar os seguintes resultados ao buscar a expressão “negócios sociais”: SPEEL nenhum trabalho encontrado, SCIELO com 83 trabalhos, ENANPAD com 19 trabalhos. Em pesquisa realizada em 2020, nas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus, nos trouxe 410 e 365 resultados respectivamente, com a expressão de busca “social business”, ao excluir os últimos 10 anos, temos 24 e 24, ou seja, um aumento de publicações em artigos científicos de 94,15% e 93,43% nessa década.

Em relação aos valores sociais desenvolvidos pelos NS, destaca-se o estudo de Portocarrero e Delgado (2010), que estabelece quatro dimensões sobre o valor social: aumento de renda, construção da cidadania, desenvolvimento de capital social e acesso a produtos e serviços que atendem necessidades antes não contempladas. Um dos valores sociais sustentados pelos NS, é a possibilidade de acesso a produtos e serviços de inclusão social, como a oferta de TA (produtos e serviços) às pessoas com deficiência, por exemplo, o que configura uma oportunidade de negócio, haja vista que, no Brasil, é expressivo o número de PcD (Portocarrero & Delgado, 2010).

À medida que a população de PcD aumenta, cresce também a demanda por produtos e serviços destinados a ampliar, manter ou melhorar as capacidades funcionais de tal público, principalmente, no que diz respeito a TA. Conforme dados de 2015 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), há cerca de 1.500 produtos voltados para PcD catalogados no Brasil (MCT, 2015). Esse Ministério (MCT, 2005, p. 10) conceitua Tecnologia Assistiva (TA) como “produtos, metodologias ou técnicas que possibilitam o aumento da autonomia e independência de idosos e pessoas com deficiência em suas atividades domésticas ou ocupacionais”.

Na Pesquisa Nacional de TA (PNTA), realizada entre os anos de 2007 e 2008 (última edição), verificou-se que 34% dos produtos inclusivos fabricados no Brasil vêm de instituições públicas, 52,2% de instituições privadas sem fins lucrativos e apenas 13,8% de instituições com fins lucrativos (García e Galvão Filho, 2012). Os números mostram que há necessidade de “avanços na geração e distribuição de inovações” principalmente no setor privado (García & Galvão Filho, 2012, p. 59).

Vale destacar que os NS, além de atender a demanda por TA, devem também considerar as mudanças econômicas e sociais do mercado e da sociedade, ou seja, o dinamismo do mercado, a fim de gerenciar o estoque interno e externo de recursos e capacidades, o que torna oportuna a reflexão acerca do conceito de “capacidade dinâmica”. Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 517), a capacidade dinâmica de uma organização é “a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder aos ambientes de rápidas mudanças”. A importância do conceito, se apoia na capacidade de adaptação da firma, diante de um ambiente dinâmico, ou seja, é a capacidade das empresas manterem e sustentarem a vantagem competitiva, considerando um ambiente de constantes mudanças (Teece et al, 1997; Teece e Pisano, 1994).

Neste contexto, a capacidade dinâmica também pode ser aplicada a um NS, basta que sejam elaborados mecanismos para criar, estender e modificar os meios para lidar com as mudanças do mercado (Phillips, Alexander & Lee, 2019).

Além do conceito de capacidade dinâmica apresentar formas para lidar com ambientes dinâmicos, ela pode ser dividida em fatores, um deles é a Capacidade Absortiva (CA) (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Tsai, 2001), e, como tal, é crucial ao sucesso nas organizações. Segundo Zahra e George (2002) a CA pode ser considerada uma dinâmica voltada para a criação e o uso do conhecimento, em que busca aumentar a habilidade da empresa para ter vantagem competitiva.

Para Cohen e Levinthal (1990), ela se define como a capacidade de uma empresa em reconhecer o valor de um conhecimento novo, advindo de fontes externas, que é assimilado e aplicado para fins comerciais, de forma estratégica, com base na inovação e no ganho de competitividade.

O tema CA está em ascensão, como mostra o resultado da pesquisa realizada na base de dados WoS (2020), em que trouxe 13.846 artigos científicos, sendo que nos últimos 10 anos (2011-2020), o número de artigos sobre o tema, ultrapassam as 10.600 publicações.

Considerando a temática da CA e o contexto de atuação dos NS, nota-se que é necessário explorar em profundidade a gestão dos NS, analisando as rotinas e processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos críticos, com objetivo de desenvolver inovações com maior eficiência (Zahra & George, 2002; Newey & Shulman, 2004; Volberda, Foss, & Lyles, 2010; Camisón & Forés, 2010; Bode, Müller, & Hill, 2012). Além disso, trabalhos mais recentes, como de Bode, Müller e Hill, (2012) reivindicam a ampliação de estudos em profundidade sobre o assunto. Consequentemente, levanta-se a proposição de que a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo pode potencializar o desenvolvimento de TA e, contribuir para o atendimento das necessidades sociais e inclusivas da população com deficiência.

Sendo assim, neste estudo o objetivo geral é analisar as dimensões da CA em NS que desenvolvam TA. Estabelecendo-se como unidade de análise os NS “(1) Expansão Tecnologia Terapêutica” e “(2) NS Alfa (nome fictício)”, busca-se, especificamente: (a) levantar as características inovadoras dos NS que desenvolvem TA; (b) identificar como ocorre o desenvolvimento de TA em NS; (c) identificar as rotinas inerentes à CA nos NS que desenvolvem TA; e (d) conhecer as contribuições das dimensões da CA para o desenvolvimento de TA em NS.

Em relação à contribuição do estudo para o avanço do conhecimento, destaca-se a identificação de propriedades descritoras do construto CA (CA potencial: aquisição e assimilação; CA realizada: transformação e exploração), com foco nos processos de desenvolvimento de TA em NS, com base nos estudos de Zahra e George (2002). Sobre as contribuições práticas, destaca-se que os gestores de NS e os formuladores de políticas públicas poderão utilizar os achados da pesquisa como suporte, às decisões de desenvolvimento e de escalabilidade de novas tecnologias assistivas.

Para atingir o objetivo traçado pelo estudo, o trabalho está sistematizado e dividido em seis seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, por fim, considerações finais e referências.

2 Referencial Teórico

A literatura revisada na seção em questão, inicia-se com o conceito de capacidade dinâmica para introduzir a lente teórica de CA, em seguida trata-se das definições de TA e NS para a compreensão do estudo.

2.1 Capacidade Dinâmica

Embora haja inúmeros trabalhos sobre capacidades dinâmicas, o material considerado seminal nesse tema é o artigo de Teece et al. (1997, 517), que a conceitua como “um subconjunto de competências/ capacidades que permitem à organização criar novos produtos e processos e responder as circunstâncias de mudanças de mercado”.

As capacidades dinâmicas não são processos, mas são integradas ao processo e, como tal, constituem-se por três fatores: a) capacidade adaptativa - habilidade da organização de se adaptar no tempo certo, por meio da flexibilidade e alinhamento dos recursos e capacidades, às mudanças ocorridas no ambiente; b) CA - habilidade da organização em reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais; c) capacidade de inovação - habilidade da organização em desenvolver novos produtos e mercados por meio de estratégias voltadas ao comportamento e aos processos de inovação (Wang & Ahmed, 2007).

A CA é um fator integrante das capacidades dinâmicas, que vem sendo estudada por diversos pesquisadores, a fim de desenvolver novos conceitos à luz da teoria e da mensuração sobre o constructo (Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2011).

2.2 Capacidade Absortiva (CA)

As pesquisas sobre CA no âmbito organizacional, derivam principalmente do estudo de Cohen e Levinthal (1989), cujo título é “Innovation and learning: the two faces of R e D”. Isso indica que a “capacidade de absorção é um dos mais importantes constructos que surgiu na pesquisa organizacional nas últimas décadas” (Lane, Koka, & Pathak, 2006, p. 833).

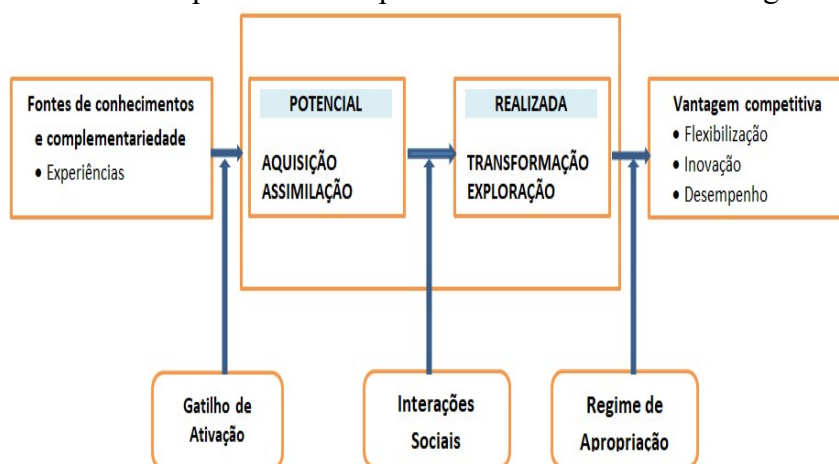
Segundo Cohen e Levinthal (1990), a organização não é capaz de assimilar conhecimento externo de forma passiva, pois ela precisa de interação da CA com os concorrentes e fornecedores. Além disso, os autores deixam claro que a CA não diz respeito apenas à assimilação, mas também à capacidade de explorar o conhecimento.

O conhecimento “se desenvolve ao longo do tempo por meio das experiências, que abrange aquilo que observamos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal” (Devenport & Prusak, 1998, p. 9). Segundo Devenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser obtido por pessoas ou grupos de conhecedores, mas também por rotinas organizacionais. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento não é apenas processado nas organizações de negócios, mas também podem ser criados.

Entre as pesquisas que mais se destacaram sobre processo de conhecimento após o trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1989; 1990), está o estudo de Zahra e George (2002), que descreve a

CA, como um processo que busca conhecimento externo e integração de componentes críticos da CA. Dessa forma, tais autores propõem que a CA seja definida como uma capacidade dinâmica, entendida como um conjunto de rotinas e processos pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploraram o conhecimento externo (Figura 1). Assim, Zahra e George (2002), além de contribuírem para a análise das quatro dimensões da CA, acrescentam uma a mais, em relação ao estudo de Cohen e Levinthal (1990), pontando ainda dois estados: CA potencial, que compreende o processo de aquisição e assimilação do conhecimento externo; e CA realizada, processo pelo qual o conhecimento é transformado e utilizado pela organização (Figura 1).

Figura 1. Modelo conceitual do processo de capacidade absorptiva em uma organização.



Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

Apesar da importância para o campo teórico, voltado às organizações, e dos mais variados modelos conceituais sobre CA, percebe-se que ainda há áreas a serem exploradas, como afirmam os autores Flatten et al. (2011), atestando que não houve atenção às pesquisas sobre capacidade de absorção das empresas recém-criadas, além das micro e pequenas empresas. Há trabalhos também que mostram a relação da gestão com a CA, como os estudos de Gupta e Govindarajan (1986), além de Tsai (2001), onde afirmam que a gestão influencia efetivamente na sinergia das unidades integrantes das redes organizacionais.

Segundo Lewin et al. (2011), quando há processos formalizados em relação às quatro dimensões da CA, a organização trabalha com maior eficiência em ambientes dinâmicos e com diversos atores envolvidos em relação à quantidade e ao desenvolvimento de projetos, além de pedidos de patentes. Nesse sentido, é importante dar ênfase para a CA potencial (adquirir e assimilar conhecimento externo) e para a CA realizada (transformar e explorar conhecimento externo em inovações). Os autores frisam a importância da troca de ideias, além do desenvolvimento de rotinas visando aperfeiçoar a CA no ambiente organizacional (Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, & Molina, 2011; Shin et al., 2016; Alves, Salvini, Bansi, & Galina, 2016).

2.3 Negócio Social (NS)

Os NS foram criados para aprimorar as relações sociais e suprir as necessidades da população de baixa renda, por intermédio dos mecanismos de mercado. Para Wilson e Post (2013), elas são práticas que oportunizam a solução de problemas sociais por meio da concepção e implementação de um produto ou serviço na dinâmica do mercado.

Para entender o termo NS, é importante saber o conceito de impacto social. De acordo com El Ebrashi (2013), o impacto social se dá sobre todas as relações sociais, com consequências culturais relacionadas à população humana. Ele advém das ações públicas e privadas que modificam, de

alguma forma, a maneira de viver das pessoas no que diz respeito ao trabalho, à diversão, aos relacionamentos e à organização, suprimindo necessidades e promovendo a convivência em sociedade.

O marco para compreender o desenvolvimento histórico dos NS é o reconhecimento recebido pelo banqueiro Muhammad Yunus, ao ganhar o Prêmio Nobel da Paz, em 2006. O seu trabalho de microcrédito, destinado a diminuir a vulnerabilidade de pessoas com baixa renda em Bangladesh, incentivou o surgimento de organizações imbuídas em causas sociais (Petrini, Scherer & Back, 2016, p. 2). Nessa perspectiva, Wilson e Post (2013) afirmam que NS unem dois objetivos contrários: um que gera lucro e é característico do setor privado; e outro que é motivado pelo impacto social gerado sobre as populações carentes, característico de organizações não governamentais.

As empresas sociais do estudo em questão, isto é, as organizações envolvidas com as questões sociais, são enquadradas como geradoras de receitas (Emerson & Twersky, 1996), em razão de também buscarem a maximização do lucro, que supri o negócio (Bignetti, 2011; Emerson & Twersky, 1996).

Os NS são empreendimentos que realizam atividades com geração de impacto social e que geram lucro com distribuição de recursos financeiros aos sócios. NS estão entre dois polos, o que gera lucro e o sem fins lucrativos (Rosina, da Silva e da Silva, 2014; Kerlin, 2006).

2.4 Tecnologia Assistiva (TA)

O termo TA vem ganhando espaço no mercado e na literatura, desde a sua criação em 1988 na legislação dos Estados Unidos (Bersch, 2008). Atualmente conta com mais 21.400 trabalhos desenvolvidos no Google Scholar, na base de dados da Scielo Brasil o primeiro registro do termos se dá em 2017 e em 2023 conta com 82 publicações, na base de dados Web of Science, há 361 resultados desde 2001, sendo 335 nos últimos 10 anos.

O conceito de TA é utilizado para identificar todo o arsenal de recursos e serviços que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de PcD e, conseqüentemente, promover a elas, vida com maior independência e inclusão (Bersch & Tonolli, 2006).

Segundo o Decreto Lei 13.146, de 6 de julho de 2015 (2015), Artigo 2º pode ser considerada “pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

Para a Organização Mundial da Saúde - OMS (2011, p. 101), TA é “qualquer item, parte de equipamento, ou produto, adquirido no comércio ou adaptado ou modificado, usado para aumentar, manter ou melhorar a capacidade funcional de pessoas com deficiência”.

Conforme o Simpósio Internacional de Tecnologia Assistiva - SITA (2014), a TA tem como função auxiliar a pessoa com deficiência na realização de atividades e tarefas que necessitam de mobilidade, comunicação, acesso à informação, lazer, esportes, entre outras, isto é, proporciona a inserção do indivíduo em diversas atividades sociais.

3 Metodologia

Na Tabela 1, consta a síntese do delineamento metodológico da pesquisa, com objetivo de atingir o resultado proposto no estudo, podendo também servir como base para avanços da pesquisa em CA, NS e TA, além de servir como parâmetro para replicações metodológicas de estudos similares.

Tabela 1 - Delineamento metodológico da pesquisa e roteiro de entrevista

Delineamento Metodológico	
Natureza da Pesquisa	Qualitativa (Silverman, 2006)
Abordagem Metodológica	Exploratória (Gil, 2002)
Método	Estudo de Caso Múltiplo
Instrumento de Pesquisa	Instrumento de pesquisa adaptado de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) e Flatten <i>et al.</i> (2011)
Principais Perguntas	Qual a TA de maior destaque já desenvolvida pelo NS? Como ocorre o desenvolvimento de TA no NS? Pode descrever um caso de destaque e suas respectivas fases de desenvolvimento? Como o NS busca conhecimento crítico externo? Como o NS organiza as interações com parceiros externos? Qual a importância da cooperação entre os funcionários para a aquisição de novos conhecimentos externos? Como o NS assimila os conhecimentos adquiridos no processo de desenvolvimento de TA? Como se dá a troca de conhecimento entre as áreas? Como o NS apoia as suas áreas afim de solucionar os problemas de desenvolvimento de TA? Como o NS reconhece a utilidade de novos conhecimentos externos? Que tipo de incentivo e/ou treinamento são oferecidos aos funcionários para estimular a absorção de novos conhecimentos externos? Os conhecimentos prospectados e adquiridos externamente normalmente geram novos produtos e serviços associados a TA? Como ocorre no NS a divisão de funções e responsabilidades das PeD? Que mecanismos de integração social são utilizados para facilitar o desenvolvimento de TA? Já ocorreram casos de adaptação de produtos ou serviços em decorrência da adoção de novos conhecimentos adquiridos externamente?
Perfil do entrevistados	Sócios diretores dos negócios investigados

A pesquisa assumiu natureza qualitativa, pois não buscou fazer medição do evento ou enumeração do mesmo, mas entender o que ocorre nesse evento para responder ao problema de pesquisa. Segundo Silverman (2006), a pesquisa qualitativa é mais apropriada quando o pesquisador está preocupado em explorar o comportamento ou história de vida das pessoas no cotidiano.

A abordagem metodológica utilizada foi a exploratória, que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível, de maneira que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (Gil, 2002).

O estudo de caso foi escolhido, pois se buscou entender os acontecimentos do processo da CA para o desenvolvimento de TA. O método utilizado foi o estudo de caso. Conforme Yin (2010), este tipo de “método ocorre quando se elabora questões de pesquisa com os termos “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Quanto aos critérios para a escolha dos NS para a realização da pesquisa de campo, foram considerados negócios com impacto social a partir dos seguintes critérios: (a) desenvolver inovações caracterizadas como TA; (b) ter distinção de mérito a partir do Prêmio FINEP de Inovação na categoria TA; e (c) integrar a Associação Brasileira da Indústria, Comércio e Serviços de TA (ABRIDEF). Após a análise dos critérios estabelecidos para a seleção, dois negócios com impacto social foram escolhidos, sendo eles Expansão Tecnologia Terapêutica com matriz instalada no estado de São Paulo e NS Alfa (nome fictício) com matriz no estado do Paraná.

Principais características empresariais do NS expansão: empresa limitada brasileira, setor de atividade da Indústria e Comércio de Produtos Terapêuticos, fundada em 1990, com 30 funcionários, tendo como principais produtos, o Tuboform (substitui a função manual em pessoas com disfunção neuromotoras), produtos de integração sensorial, posicionadores entre outros.

O NS alfa é caracterizado por ser uma empresa brasileira fundada em 2010, que desenvolve softwares, de leitura e amplificação de tela para pessoas com deficiência visual, seu setor de atividade é o de desenvolvimento de programas de computador sob encomenda, com 10 funcionários, tem como principais produtos os softwares, Beta Visual e Gama Acess.

Os dados foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias. Os primários, ou seja, dados originais ou inéditos foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios diretores dos negócios selecionados. As entrevistas duraram 1h e 30 minutos em média e foram realizadas no primeiro semestre de 2017, gravadas com a autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas.

Segundo Padilha e Borenstein (2005), os dados primários são caracterizados por tratarem as informações inéditas ou em primeira mão, como documentos originais, relíquias ou objetos, e tanto podem ser manuscritas como impressas. Já os dados secundários são limitados por serem relatos de informações que passaram por vários autores e que são caracterizados por informações de segunda e terceira mão dos acontecimentos. As fontes secundárias “se constituem em relato dos fatos por meio de livros texto, periódicos, crônicas, coletâneas, revisões de literatura, e outras obras de consulta” (Padilha & Borenstein, 2005, p. 581).

Dados complementares também foram obtidos sobre as características empresariais e tecnológicas dos negócios selecionados, incluindo o levantamento documental em atas de reuniões e relatórios de desenvolvimento de produtos. Foi ainda realizada observação não participante no decorrer das entrevistas presenciais para coletar evidências junto aos NS investigados, no que tange as rotinas e processos de gestão da TA e da CA.

Conforme Marconi e Lakatos (2012) enfatizam, a observação não participante é uma técnica de coleta de dados para a obtenção de informações por meio dos sentidos humanos, ou seja, para se conseguir aspectos da realidade.

Vale destacar que o roteiro de entrevista utilizado foi adaptado de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) e Flatten et al. (2011). Segundo Manzini (2003) afirma que o roteiro de entrevista tem como função principal orientar o entrevistador a direcionar a entrevista para atingir o objetivo pretendido pelo estudo.

O pré-teste do roteiro de entrevista foi realizado com a gestora da Serespecial, um NS que presta serviços educacionais, capacitando profissionais com deficiência para o mercado de trabalho. O pré-teste teve o intuito de encontrar possíveis falhas. Após a entrevista do pré-teste, foram alterados alguns termos para melhorar o entendimento do entrevistado.

Para interpretar os dados primários, adotou-se, inicialmente, o procedimento de categorização que, segundo Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas semelhantemente. Ainda, conforme o autor, a escolha pela análise categorial respalda-se por ser a melhor alternativa para estudos de valores, opiniões, atitudes e crenças. Sendo assim, as categorias de análise consideradas foram: características empresariais; características inovativas; desenvolvimento de TA; e gestão da CA, que estão vinculadas ao objetivo do trabalho.

A interpretação das categorias estabelecidas e seus dados brutos constituintes ocorreram, essencialmente, a partir de análise de conteúdo. Entende-se como análise de conteúdo o conjunto de técnicas para a análise da comunicação, que utiliza procedimentos sistematizados com objetivo de descrever a mensagem de maneira aperfeiçoada (Bardin, 2011). Desse modo, a análise de conteúdo demandou: (a) triangulação de técnicas de coleta de dados; (b) síntese cruzada dos casos; e (c) elaboração de proposições para futuras pesquisas e, considerou a abordagem exploratória do estudo (Yin, 2010).

Deve-se destacar que, a extensão do fenômeno estudado traz à tona a potencial existência de um número maior de categorias em relação ao número de dados, dessa forma, é importante triangular as técnicas de coleta de dados para encontrar pontos de complementação (Yin, 2010).

Em relação à técnica de análise de síntese cruzada dos casos, nota-se que ela é adequada para a identificação de elementos comuns, díspares, típicos e atípicos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Por

fim, autores como Marconi e Lakatos (2012) e Yin (2010), consideram as proposições de pesquisas uma estratégia de análise e discussão dos resultados adequada aos estudos de caso.

4 Análise dos Dados

Nesta seção consta a apresentação das características tecnológicas e de inovação de cada NS e as etapas para o desenvolvimento de TA (Tabela 2). Por fim, será explicada como ocorre a gestão da CA em cada NS (Tabela 3).

Vale frisar que as informações da Figura 4 foram elaboradas com base nas entrevistas com os gestores e em sites e documentos.

Tabela 2 - Síntese das características tecnológicas e de inovação do NS Expansão e Alfa

Características Tecnológicas e de Inovação	NS Expansão	NS Alfa
• Número de depósitos e/ou registro de patentes, software ou marca	25	Não possui
• Parceiros Científicos	Pesquisadores da USP, UNIFESP e UFRSS	UNILEHU
• Recebimento de recurso/fomento externo para inovação	CNPQ	FINEP
• Número de produtos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados já desenvolvidos	150	02
• Faturamento da empresa (considerando-se a média mensal dos últimos 12) obtida pela comercialização de produtos protegidos por patentes	350 mil	Não informado
• Porcentagem de profissionais técnicos de nível superior (considerando o total do quadro de pessoal) que atuam em atividade de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.	60%	100%

A seguir, é apresentada a Tabela 3 que sintetiza o desenvolvimento de TA e a gestão das rotinas da CA nos NS Expansão e no NS Alfa. Conforme Cohen e Levinthal (1990) as atividades de pesquisa e o desenvolvimento não geram apenas tecnologias, mas também maneiras novas de assimilar e explorar conhecimentos externo e, conseqüentemente, nutrir futuras inovações nos negócios investigados.

Os NS utilizam as parcerias tanto com fornecedores, quanto com os clientes que utilizam a TA para desenvolver os produtos de maneira eficiente e conseguir se destacar no mercado.

Tabela 3 - Síntese do processo de desenvolvimento de TA e gestão da CA no NS Expansão e Alfa

Desenvolvimento de TA e rotinas de CA	NS Expansão	NS Alfa
• Número de projetos ativos de desenvolvimento de TA	06	01
• Tipo de conhecimento buscado externamente para o desenvolvimento de TA	Conhecimento científico crítico são buscados em universidades e conhecimento técnico crítico são buscados em parceiros que lideram o mercado mundial de TA	Conhecimento técnico buscado em parceiros
• Perfil predominante dos parceiros comerciais	“Organizações que lideram o mercado mundial de TA”	Organizações internacionais que disponibilizam software livre
• Rotina de prospecção, tendências e oportunidades	Participação em férias nacionais e internacionais, atuação em reuniões da ABRIDEF e busca ativa em redes sociais e outras mídias digitais como <i>sites e blogs</i>	Busca ativa em mídias digitais diversas para monitoramento do mercado e participação do Fórum Internacional de TA
• Perfil predominante dos parceiros científicos	Universidades brasileiras que são referências na pesquisa científica	Organização internacional de apoio técnico como a Ashoka
• Rotinas de prospecção de conhecimento externo	Utilização da rede acadêmica de contato (USP, UNIFESP, UFRGS E UNICAMP) e rede internacional de contatos empresariais (Bodypoint, Pedia Suit etc).	Utilização das mídias para monitorar países como Estados Unidos, Índia e países da União Europeia.
• Mecanismo de disseminação do conhecimento	Software de dados interno (Areco), reuniões formais e mídias digitais (Whatsapp, Facetime, Todos com todos)	Skype, Whatsapp e outras mídias
• Etapas do desenvolvimento de novos produtos	Desenho, protótipo, pré-teste laboratorial, teste junto a cliente selecionado, reconfiguração para incorporar o feedback do cliente, certificação nacional e internacional, dados que alguns produtos são exportados e lançamento do produto final no mercado	Prospecção, adaptação de funcionalidade, pré-teste no NS, teste e lançamento do produto no mercado
• Principais contribuições dos parceiros externos	Oferta de produtos e adaptações personalizadas que facilitam a eficiência e a interação entre o cliente e a TA desenvolvida	Disponibilidade de <i>softwares</i> livres que atendem as exigências dos NS, para inserir adaptações para PcD.

5 Discussão dos resultados

A pesquisa delimitou-se a investigar e coletar dados do NS Expansão e do NS Alfa. Instituições privadas, que desenvolvem tecnologias voltadas para pessoas com deficiência, ou seja, desenvolvem TA que causam impacto social na vida dessas pessoas.

Vale destacar que as discussões aqui apresentadas partem, portanto, do confronto teórico-empírico entre as propriedades descritoras, ou seja, que descrevem os processos e rotinas dos NS investigados, com as dimensões da CA potencial (aquisição e assimilação) e a realizada (transformação e exploração) de Zahra e George (2002). Dessa forma, nota-se que no desenvolvimento de TA, compreende **propriedades antecessoras, promotoras (aquisição, assimilação, transformação e exploração) e resultantes da CA.**

De forma específica, no desenvolvimento de TA dos NS Expansão e Alfa foram identificadas as seguintes **propriedades antecessoras** em relação a CA:

Criação de negócios a partir de parcerias científicas ou tecnológicas, recebimento de recursos externos para promoção da inovação. Segundo Flatten et al. (2011), os elementos que compõem a dimensão aquisição estão relacionados com a intensidade de informação externa utilizada pela organização. Podem-se citar como exemplo as parcerias com organizações, rede de relacionamento por internet e banco de dados. Tsai (2001) afirma que a CA potencial está ligada com a inovação tecnológica principalmente, e ao desempenho competitivo.

Fala da proprietária do NS Expansão: “a gente depende muito de parceiros, na medida que desenvolvemos coisas que não existem (...)”.

Alocação de recursos humanos qualificados. Segundo Cohen e Levinthal (1990), a qualificação dos funcionários da organização aumenta as chances de desenvolvimento de inovações, pois facilita a assimilação e utilização do conhecimento. Conforme Minbaeva et al. (2003) o processo de CA pode ser ampliado ou não devido a gestão de recursos humanos.

Portfólio diversificado de TA. Segundo Van Den Bosch et al. (2003), a CA é um importante moderador dos resultados organizacionais. Lane et al. (2006) a CA é capaz de elevar a velocidade de inovações na organização. Mas, Camisón e Forés (2010) afirmam que é na dimensão exploração que se encontra o processo de ampliação do portfólio da organização.

Fala da proprietária do NS Expansão: “ao longo desses 27 anos, nós desenvolvemos mais de 150 equipamentos (...)”.

Cultura de propriedade industrial. Segundo Zahra e George (2002), o regime de apropriação de conhecimento tem a finalidade de garantir vantagem competitiva sustentável. Lane et al. (2006) afirmam que a organização deve investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento para aperfeiçoar a experiência de funcionários e com isso a criação de inovações e registros de patentes.

Assim, é possível sintetizar na Tabela 4, a seguir, se os casos investigados foram aderentes ou não, levando-se em consideração o desenvolvimento de TA e as **propriedades que antecedem a CA** nos negócios investigados.

Tabela 4 - Discussão das propriedades que antecedem o processo de CA, ou seja, antecessoras à capacidade abortiva.

Propriedades antecessoras à capacidade abortiva	Aderência aos casos investigados	
	NS Expansão	NS Alfa
• Criação de negócios a partir de parcerias científicas ou tecnológicas	ADERENTE (Parceria com pesquisadores da USP, UNIFESP e UFRGS)	ADERENTE (Parceria técnica e científica com Duodyn SRL e UNILEHU)
• Alocação de recursos humanos qualificados	ADERENTE (60% do colaboradores com nível técnico ou superior)	ADERENTE (100% do colaboradores com superior)
• Portfólio diversificado de tecnologias assistivas	ADERENTE (150 TA)	NÃO ADERENTE (02 TA)
• Cultura de propriedade industrial	ADERENTE (25 patentes)	NÃO ADERENTE (Não há patentes)

Foram identificadas também, nos processos de desenvolvimento de TA dos NS Expansão e NS Alfa, **propriedades promotoras da CA**, que compreendem as ações para promover uma maior capacidade de absorver conhecimento no negócio, que estão subdivididas em:

a) Propriedades promotoras de aquisição: envolvem prospecção tendências e oportunidades em feiras nacionais e internacionais e nas mídias digitais; utilização da rede acadêmica e empresarial de contatos do empreendedor; e identificação e aquisição de conhecimento científico crítico em universidades de referência nacional e também de conhecimento técnico crítico junto a negócios de referência internacional. Segundo Camisón e Forés (2010), é na dimensão aquisição que a organização avalia e adquire o conhecimento externo. Para Flatten et al. (2011) a aquisição está relacionada ao uso de conhecimento externo (Figura 2).

Fala da proprietária do NS Expansão: “REHACARE International em Dusseldorf, ela reúne cerca 1.100 expositores e o Tuboforme ganhou um prêmio em 2001/2002 como melhor invenção dessa feira (...)”.

b) Propriedades promotoras de assimilação: incluem oferta de treinamentos e capacitações aos colaboradores sobre técnicas e conhecimentos críticos adquiridos; integração social a partir de reuniões, palestras e seminários internos e externos; diálogos a partir de mídias sociais; e adoção de banco de dados eletrônico para as técnicas e conhecimentos críticos. Conforme Flatten et al. (2011), é na dimensão assimilação que ocorre a internalização do conhecimento (Figura 2).

Fala da proprietária do NS Expansão: “trocamos conhecimentos, reciclamos treinamentos, estamos sempre no Whatsapp, Instagram, Facetime. Temos hoje 3 redes sociais (...)”.

Figura 2. Discussão das propriedades promotoras de aquisição e assimilação da capacidade abortiva.

Propriedades promotoras da CA	Aderência dos casos investigados		
	NS Expansão	NS Alfa	
Propriedades promotoras de aquisição	Prospecção tendências e oportunidades em feiras nacionais e internacionais e associações	ADERENTE (<i>REHACARE International e ABRIDEF</i>)	ADERENTE (Fórum Internacional e “ <i>Continuity Forum</i> ”)
	Prospecção tendências e oportunidades nas mídias digitais	ADERENTE (Sites e Blogs)	ADERENTE (Sites e Blogs)
	Utilização da rede acadêmica e empresarial de contatos do empreendedor	ADERENTE (Pesquisadores brasileiros e representantes comerciais internacionais)	ADERENTE (Pesquisadores brasileiros e representantes comerciais internacionais)
	Identificação e aquisição de conhecimento científico crítico em universidades de referência nacional	ADERENTE (USP, UNIFESP, UFRGS e UNICAMP)	ADERENTE (<i>Cornell University, Yale University</i>)
	Identificação e aquisição de conhecimento técnicos críticos junto a negócios de referência internacional	ADERENTE (<i>Bodypoint, a Swrise Medical, a Pedia Suit e a Freedom Scientific</i>).	ADERENTE (<i>Ashoka, UNILEHU, Dynamic Coalition on Accessibility and Disability e Duodyn SRL</i>)
	Oferta de treinamentos e capacitações sobre técnicas e conhecimentos críticos	ADERENTE (Treinamento contínuo)	ADERENTE (Empresa Mais Diferenças e Fundação Educacional Lucas Machado)
Propriedades promotoras de assimilação	Integração social a partir de reuniões, palestras e seminários internos e externos	ADERENTE (Reuniões internas frequentes e eventos da ABRIDEF)	ADERENTE (Reuniões internas frequentes)
	Diálogos a partir de mídias sociais	ADERENTE (<i>Whatsapp, Instagram, Facetime e Comunidade “Todos Com Todos”</i>)	ADERENTE (<i>Whatsapp e Skype</i>)
	Adoção de banco de dados eletrônico para as técnicas e conhecimentos críticos	ADERENTE (ARECO - <i>Software de gestão do NS</i>).	ADERENTE (Por meio de <i>Site</i> , mas não informado)

Fonte: Dados obtidos a partir de entrevistas, observação, atas de reuniões e relatórios de desenvolvimento de produtos dos NS.

c) Propriedades promotoras de transformação: envolvem a formalização (estruturação das fases) de projetos de desenvolvimento tecnológico; adoção de fases fluidas de desenvolvimento tecnológico; e estabelecimento de parcerias externas para desenvolvimento tecnológico (Figura 3). Na dimensão transformação é a fase em que ocorre o desenvolvimento e o refinamento das rotinas e

processos para facilitar a combinação do conhecimento novo adquirido e assimilado com o existente na organização (Zahra & George, 2002).

Fala do proprietário do NS Alfa: “pegamos um software que já existia, adaptamos a sua funcionalidade para ser mais fácil de ser instalado (...)”.

“as parcerias menores tendem a ser mais ágeis (...)”.

d) Propriedades promotoras de exploração: incluem estrutura formal de P e D de novos produtos, ou seja, a organização tem todas as fases do processo delimitada e documentada, além da estrutura formal de personalização dos produtos existentes. Conforme Zahra e George (2002), na dimensão exploração a organização utiliza suas rotinas, competências e tecnologia para criar algo novo. De acordo com Flatten et al. (2011), a exploração de novos conhecimentos, protótipos e criação de novas tecnologias compõem a dimensão exploração.

Fala da proprietária do NS Expansão: “quando ninguém consegue resolver (...) vai lá na expansão que eles resolvem (...)”.

Dessa forma, é possível sintetizar na Figura 8 a seguir a aderência dos casos investigados, levando-se em consideração o desenvolvimento de TA e as propriedades que promovem a CA nos negócios investigados.

Figura 3. Discussão das propriedades promotoras de transformação e exploração da capacidade abortiva.

Propriedades promotoras da CA		Aderência dos casos investigados	
		NS Expansão	NS Alfa
Propriedades promotoras de transformação	Formalização de projetos de desenvolvimento tecnológico	ADERENTE (6 projetos ativos)	ADERENTE (1 projeto ativo)
	Adoção de fases fluidas de desenvolvimento tecnológico	ADERENTE (desenho; protótipo; pré-teste; teste; certificação; e lançamento)	ADERENTE (Prospecção, pré-teste, teste e lançamento do produto)
	Estabelecimento de parcerias externas para desenvolvimento tecnológico	ADERENTE (Contato contínuo com clientes para pré-teste de produto e pelo SAC, além de instituições reguladoras para certificação)	ADERENTE (Contato contínuo com clientes para aperfeiçoamento da TA)
Propriedades promotoras de exploração	Estrutura formal de P e D de novos produtos	ADERENTE (Estrutura formalmente constituída e competente na oferta de TA).	NÃO ADERENTE (Estrutura informal, mas competente na oferta de TA).
	Estrutura formal de personalização dos produtos existentes	ADERENTE (Estrutura formalmente constituída e competente na adaptação personalizada dos produtos já existentes).	NÃO ADERENTE (Estrutura informal, mas competente na adaptação personalizada dos produtos).

Fonte: Dados obtidos a partir de entrevistas, observação, atas de reuniões e relatórios de desenvolvimento de produtos dos NS.

Por fim, nota-se que no desenvolvimento de TA dos NS Expansão e NS Alfa foram identificadas propriedades resultantes da CA, incluindo: competência na entrega de tecnologia para o mercado nacional e internacional (exportação) e competência na realização de adaptações personalizadas para o mercado nacional, resultando na eficiência e na integração entre o cliente (indivíduo com deficiência) e a TA desenvolvida pelo NS.

A CA é dependente do ambiente organizacional (Espinosa et al., 2007). O autor afirma ainda que a CA depende não só do conhecimento humano, mas também da estrutura física e organizacional para estimular e organizar na transferência de conhecimento.

Portanto, sintetiza-se, na Tabela 5, a seguir, a aderência dos casos investigados, levando-se em consideração o desenvolvimento de TA e as propriedades resultantes da CA nos negócios investigados.

Tabela 5 - Discussão das propriedades resultantes da capacidade abortiva

Propriedades resultante à capacidade abortiva	Aderência aos casos investigados	
	NS Expansão	NS Alfa
• Competência na entrega de tecnologia para o mercado nacional	ADERENTE (Venda de produtos para todo o mercado nacional)	ADERENTE (Venda de produtos para todo o mercado nacional)
• Competência na entrega de tecnologia para o mercado internacional	ADERENTE (Exportação para Portugal, Japão, Estados Unidos, Alemanha, Itália e Espanha)	ADERENTE (Exportação para mais de 80 países, com destaque para Índia, Estados Unidos e UNIÃO Europeia)
• Competência na realização de adaptações personalizadas para o mercado nacional	ADERENTE (Prestação de serviços customizados de produtos para clientes nacionais)	ADERENTE (Prestação de serviços customizados)

Considerando de forma agregada as discussões apresentadas, confirma-se a proposição de que a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo potencializa o desenvolvimento de TA nos NS investigados e contribuem para o atendimento das necessidades sociais e inclusivas da população com deficiência. Conforme mostram os comentários da proprietária do NS Expansão e Alfa a seguir.

Fala da proprietária do NS Expansão: “(...) fiz um recurso para facilitar a leitura, esse recurso não tinha cunho terapêutico e sim facilitador, durante o desenvolvimento desse projeto descobri que era terapêutico (...)”.

Fala da proprietária do NS Expansão: “(...) nós impactamos ao poder fazer com que uma criança com paralisia nunca andasse, venha andar, somos os primeiros criadores e servimos de referência para o mundo(...)”.

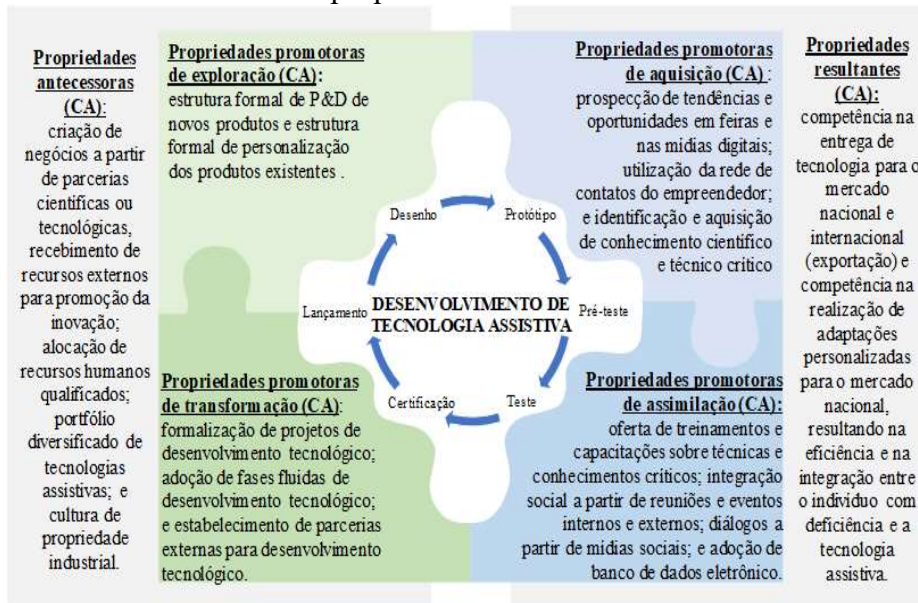
Fala da proprietária do NS Expansão: “(...) essa colher com peso, serve para a criança que tem paralisia cerebral, com isso possa comer sozinha (...)”.

Fala da proprietária do NS Expansão: “(...) temos mais de 50.000 clientes (...)”.

Fala do proprietário do NS Alfa: “(...) complementos para navegadores da web, que promovem a acessibilidade para pessoas cegas (...)”.

Além disso, constatou-se que no desenvolvimento de TA nos NS investigados, contém a presença de propriedades antecessoras, promotoras e resultantes da capacidade abortiva, como sintetizado na Figura 4.

Figura 4. Desenvolvimento de TA e as propriedades da CA.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos achados da pesquisa.

A investigação mostrou que há um ciclo de CA para o desenvolvimento da TA. Na síntese apresentada na Figura 4, é possível observar que nas extremidades, há propriedades antecessoras e resultantes da CA, com seus respectivos achados da pesquisa. O exemplo dos achados da Propriedade Antecessora da CA, é a criação do negócio por meio de parcerias científicas ou tecnológicas. Na Propriedade Resultante da CA, o exemplo é a entrega das tecnologias e competências nas adaptações personalizadas para o mercado nacional.

Ao redor do desenvolvimento de tecnologia assistiva consta os itens do processo de TA verificados na pesquisa com os gestores dos NS: desenho, protótipo, pré-teste, teste, certificação e lançamento. Nos quadrantes do entorno do processo de TA, com as propriedades promotoras de aquisição, assimilação, transformação e exploração da CA e seus respectivos achados da pesquisa. Assim, a Figura 4 consegue apresentar de forma geral a discussão da seção em questão.

6 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as dimensões da CA no desenvolvimento de TA em NS. A partir da análise e discussão de dois NS (Expansão e Alfa) foi possível concluir, que o processo fluído de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento são relevantes para melhorar a absorção de conhecimento externo, já que os processos da CA, uma vez formalizados e aperfeiçoados de maneira constante, podem melhorar o desempenho do processo de desenvolvimento de TA, além disso foram verificados nos negócios investigados, atividades que atendem as necessidades sociais e inclusivas da população com deficiência, tanto nacional, quanto internacional.

Em relação as características inovadoras dos negócios, verificou-se que os NS investigados, se destacam pelas características dos profissionais, com qualificação técnica e superior, dos envolvidos no desenvolvimento de TA. Destacam-se também, as parcerias técnicas, financeiras e científicas dos NS, envolvendo organizações nacionais e internacionais. Outro destaque são os mercados de atuação, que atualmente abrangem o mercado nacional e internacional.

A pesquisa também verificou as fases de desenvolvimento de TA, nos NS Expansão e Alfa, alcançando o objetivo do estudo, em identificar como ocorre o desenvolvimento de TA. A fase de identificação das rotinas inerentes à CA nos negócios, atendeu parcialmente o objetivo, pois o NS Alfa tem uma estrutura informal, que não atende 100% o que foi proposto. A prospecção de oportunidades em eventos internacionais e nacionais e mídias digitais, além do uso de rede de contatos

acadêmicos, comerciais e científicos para a busca de conhecimento crítico, compreende a dimensão aquisição da CA. A dimensão aquisição da CA foi atendida com a oferta de treinamentos e capacitações aos colaboradores sobre técnicas e conhecimentos externos adquiridos, como no caso do NS Expansão. Destaca-se que a integração destas rotinas, tanto de aquisição, quanto de assimilação promove consequentemente a CA potencial nos NS investigados.

A CA realizada, que compreende as rotinas e processos de transformação e exploração, também foi averiguada nos NS investigados. Em relação a transformação, pode-se apurar a formalização de projetos de desenvolvimento de TA nos dois casos investigados, além do estabelecimento de parcerias. A estrutura de P e D do NS Expansão, além do desenvolvimento contínuo e a personalização de TA em ambos os casos, caracterizam o processo de exploração da CA.

A pesquisa desenvolvida mostrou as contribuições do desenvolvimento de TA, atingindo o objetivo de conhecer as contribuições do desenvolvimento de TA. Os NS contribuíram para a disseminação nacional e internacional da TA desenvolvida. No caso do NS Alfa, a tecnologia já alcançou usuários em mais de 80 países. Já o NS Expansão tem suas tecnologias como referência mundial, como é o caso do Tuboform.

Como contribuição para o avanço do conhecimento, a pesquisa possibilitou, portanto, a identificação de propriedades descritoras do construto CA em processos de desenvolvimento de TA em NS, conforme a pesquisa de Zahra e George (2002). Sobre as contribuições práticas, destaca-se que os gestores de NS e os formuladores de políticas públicas poderão utilizar os achados da pesquisa (propriedades descritoras) para utilizarem como suporte às decisões de desenvolvimento de novas tecnologias, a partir da absorção de conhecimentos externos.

As contribuições para o setor de TA pode ser identificada na formalização ou estrutura eficiente do processo de desenvolvimento da TA, consequentemente a adequação as normas de qualidade para oferecer as pessoas beneficiadas (pessoas com deficiência), produtos com qualidade e segurança.

De forma específica, foram mapeadas propriedades antecessoras, promotoras e resultantes da CA, indicando, portanto, a presença da CA potencial (rotinas e processos de aquisição e assimilação) e realizada (rotinas e processos de transformação e exploração) no que tange o desenvolvimento de TA nos NS investigados.

Sobre as propriedades que antecedem a CA, assumiram distinção nos NS investigados: a criação de negócios a partir de parcerias científicas ou tecnológicas, recebimento de recursos externos para promoção da inovação, a alocação de recursos humanos qualificados, formação de portfólio diversificado de TA e a cultura de propriedade industrial.

As propriedades promotoras da CA foram subdivididas em: propriedades de aquisição (prospecção de tendências e oportunidades em feiras e nas mídias digitais; utilização da rede de contatos do empreendedor; e identificação e aquisição de conhecimento científico e técnico crítico); propriedades de assimilação (oferta de treinamentos e capacitações aos colaboradores sobre técnicas e conhecimentos críticos adquiridos; integração social a partir de reuniões e eventos internos e externos; diálogos a partir de mídias sociais; e adoção de banco de dados eletrônico); propriedades de transformação (formalização de projetos de desenvolvimento tecnológico; adoção de fases fluidas de desenvolvimento tecnológico; e estabelecimento de parcerias externas para desenvolvimento tecnológico); e propriedades de exploração (estrutura formal de P e D de novos produtos e estrutura formal de personalização dos produtos existentes).

O estudo teve algumas limitações, entre elas está o aprofundamento no número de entrevistados nos NS, uma vez que foi pesquisado apenas um sócio proprietário de cada NS. Por fim, verificou-se no decorrer do trabalho a possibilidade de estudos futuros sobre a influência da CA no desenvolvimento de inovações frugais em negócios com impacto social de economias desenvolvidas, comparativamente às economias em desenvolvimento. Uso dos achados da pesquisa para servir de parâmetro para pesquisas com maior número de NS.

7 Referências

- Alves, M. F. R., Salvini, J. T. S., Bansi, A. C., Neto, E. G., & Galina, S. V. R. (2016). Does the Size Matter for Dynamics Capabilities? A Study on Absorptive Capacity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(3), 84–93.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo. Revisada e Ampliada*. Lisboa: Edições, 70.
- Barki, E. (2014). Negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 594-594.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bersch, R. (2008). Introdução às Tecnologias Assistivas. Disponível em: <http://www.assistiva.com.br/Introducao_Tecnologia_Assistiva.pdf> Acesso em 02 maio 2023.
- Bersch, R., & Tonolli, J. C. (2006). “Introdução ao Conceito de Tecnologia Assistiva e Modelos de Abordagem da Deficiência”. Secretaria de Educação Especial - Brasília: ABPEE - MEC: SEESP, Disponível em <<http://www.bengalalegal.com/tecnologiaassistiva>>. Acesso agosto de 2020.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Brasil, MCTI (2015). Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação /Pesquisas em tecnologia assistiva geraram mais de mil produtos no País. Disponível em: <http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/migracao/2015/08/Pesquisas_em_tecnologia_assistiva_geraram_mais_de_mil_produtos_no_Pais.html?searchRef=tecnologia%20assistiva&tipoBusca=expressaoExata>. Acesso agosto de 2020.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cook, A. M., & Hussey, S. M. (1995). Seating and positioning systems as extrinsic enablers for assistive technologies. *Assistive Technology: Principles and Practice*, 235-310.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 14ª ed. Elsevier: Rio de Janeiro.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209.
- Emerson, J., & Twersky, F. (Eds.). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation.
- Espinosa, H. J., Pelaez, J. C., Gimenez, A. O., & Guzman, S. A. (2007) Los antecedentes de la capacidad de absorción: análisis crítico y proposición de un modelo de integración. In: *International Conference on Industrial Engineering e Industrial Management - CIO*.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto (2016). *Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto: Investir para transformar*. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <<http://www.investirparatransformar.org.br/sobre-o-forum.php>>. Acesso em 08 de setembro de 2016.
- García, J. C. D., & Galvão Filho, T. A. (2012). *Pesquisa nacional de tecnologia assistiva*. São Paulo: ITS Brasil/MCTI - Secis. Recuperado de:<<http://www.itsbrasil.org.br/publicacoes/%5Bterm-raw%5D/pesquisa-nacional-de-tecnologia-assistiva>>. Acesso em 09 de setembro de 2016.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 5, 61.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management journal*, 29(4), 695-714.
- IBGE (2000). *Características da População e dos Domicílios*. IBGE, Rio de Janeiro. Recuperado de: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2016.
- IBGE (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rj&tema=censodemog2010_defic>. Acesso em 05 de setembro de 2016.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents' matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5), 190-202.

- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015 (2015). Dispõe sobre a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Recuperado de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei L, 13146>. Acesso em 03 de abril de 2017.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.
- Lin, H.-F., Su, J.-Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862–876.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *Colóquios sobre pesquisa em educação especial*. Londrina: Eduel, 11-25.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003. MARIANO, Leila. O poder judiciário e a sustentabilidade. A sustentabilidade ambiental em suas múltiplas faces. Campinas: Millenium.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1997) *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20ª ed. Elsevier: Rio de Janeiro.
- OMS – Organização Mundial da Saúde (2011). New world report shows more than 1 billion people with disabilities face substantial barriers in their daily lives. Recuperado de: <<https://www.who.int/publications/i/item/world-report-on-disability>>. Acesso em 08 de setembro de 2016.
- Padilha, M. I. C. D. S., & Borenstein, M. S. (2005). The methodology of historic research in the nursing. *Texto e Contexto-Enfermagem*, 14(4), 575-584.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of business ethics*, 156, 315-331.

- Portocarrero, F., & Delgado, Á. J. (2010). Inclusive business and social value creation. *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*, 261-293.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). A competência essencial das organizações. *Harvard Business Review*.
- Rosina, M. S. G., da Silva, F. F. G. & da Silva, A. P. (2014). Relatório - Negócios de Impacto Social: da sua estrutura nascente a sua aproximação com o poder público. Laboratório de Empresas Nascentes de Tecnologia – LENT. Escola de Direito de São Paulo – FGV.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1).
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Shin, K., Kim, S. J., & Park, G. (2016). How does the partner type in R&D alliances impact technological innovation performance? A study on the Korean biotechnology industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 141–164.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- SITA - Simpósio Internacional de Tecnologia Assistiva (2014). Centro Nacional de Referência em Tecnologia Assistiva - CTI Renato Archer. Campinas-SP: CNRTA-CTI. Recuperado de: <http://www.cti.gov.br/images/noticias/2015/pdf/CNRTA_livro_150715_digital_final_segunda_versao.pdf>. Acesso em: 05 de setembro de 2016.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Thompson, J. D., & Macmillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43(2), 291-307.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.
- Van Den Bosch, F. A., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Eds.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, 2003.p.278-302.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931–951.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (e profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman: Porto Alegre.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira D.r.

Doutorado em Engenharia da Produção

Universidade Anhembi Morumbi Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: psgoliveira@hotmail.com

Elizabeth Kioko Wada D.ra.

Doutorado em Comunicação

Universidade Anhembi Morumbi Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: elwada@anhemi.br

Talita Galli da Silva

Mestranda em Gestão em Alimentos e Bebidas

Universidade Anhembi Morumbi Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: talita.galli@hotmail.com

Claudia Leite Machado

Mestranda em Gestão em Alimentos e Bebidas

Universidade Anhembi Morumbi Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: claudia.machado@ecossistemaanima.com.br

Denise Coelho Mendes

Mestranda em Gestão em Alimentos e Bebidas

Universidade Anhembi Morumbi Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

E-mail: denisecoelho2010@hotmail.com

Abstract

The article's objective was to evaluate how the organisational culture influences the market orientation and, consequently, the organisational performance of bars and restaurants in São Paulo. To achieve the objective, the scale proposed by Jogaratnam (2017b) was adapted to the Brazilian reality and applied via Google Forms to professionals of bars and restaurants in the state of São Paulo, totalling 110 responses. Furthermore, the data were analysed by confirmatory factor analysis (PLS) through the SmartPLS version 3.2, which presented as significant the relationships between innovative culture and organisational performance, supportive culture and market orientation and organisational performance, demonstrating the aspects in which the food and beverage managers should pay attention to improve the performance of companies in the food and beverage sector, especially bars and restaurants.

Keywords: Market Orientation, Organisational Culture, Organisational Performance, Partial Least Squares.

1 Introduction

The present study aims to propose a model of people management in the restaurant sector, mainly because many of these establishments are of small size, which in many cases leads the owners to be the own managers of their businesses. Furthermore, the importance of the bars and restaurants sector is demonstrated according to Abrasel (Brazilian Association of Bars and Restaurants) by the fact that this type of establishment is present in all 5570 Brazilian municipalities, through about one million businesses, directly generating about six million jobs, and representing about 2.7% of the Brazilian GDP (Abrasel, 2021).

We must also consider that Brazilians' purchasing power has been increasing systematically in recent years. In addition to the fact that there is a growing increase in the life expectancy of Brazilians, the importance of these factors is the consequent increase in personal spending, especially concerning the growth of food outside the home (BuyCo, 2020).

These factors make the sector one of the most employable in the country, besides having an enormous potential for job creation, being an essential source of first job opportunities, besides absorbing unskilled labour (Abrasel, 2021).

However, the sector lit the red light with the Covid-19 crisis, especially after the Ministry of Health declared a public emergency crisis, causing many of these establishments to be closed, generating the need to search for new service forms and incorporate new hygiene and customer service practices. This sudden change caused many establishments to close their doors for good, many because they already faced management problems: such as a lack of human resources management practices, training, lack of financial management, among other problems. Among them, we can highlight the improper handling of food, causing some problems related to discomfort, or even diseases generated by improper food consumption, requiring education and training for employees, bar and restaurant owners, and managers (Young et al., 2019).

These factors were aggravated by the Covid-19 Pandemic, as these establishments started to need to manage in a better way several aspects, such as social distancing and order-taking. Home delivery, demanding from the restaurants a change in the organisational culture, besides a clear market orientation, whose purpose is to meet the customers' needs, propitiated the survival of many bars and restaurants. Nevertheless, it also condemned several to close their doors, highlighting the importance of management practices and general administration, especially the practices of people management, especially concerning recruitment and selection, training, compensation systems, performance evaluation, empowerment and communication in order to seek adaptation to market needs (Ghazali et al., 2012).

The importance of investment in people management practices and market orientation in restaurants for the improvement of performance lies in the fact that it is a very complex market, which

before the Covid-19 Pandemic, already had a mortality rate of about 35%, about the first two years of the company's life, thus being a challenge for entrepreneurs in this sector (BuyCo, 2020). The research gap is that restaurants compete in a complex market, using poor people management practices and market orientation to improve their performance.

This study tried to resolve this gap by proposing a quantitative model with PLS-SEM to improve the restaurant's competitive capabilities understanding.

Thus, the problem question of this study was: "In what way the people management practices, such as the assessment of organisational culture, can influence the market orientation, improving in this way the organisation's performance? Therefore, the research objective was "To assess how organisational culture can influence market orientation and consequently organisational performance."

To facilitate the reader's understanding of the terms used in the problem: organisation culture is the institution's beliefs shared by people, like behaviour patterns and intellectual manifestations; market orientation in this paper is understood as the way the enterprises choose to compete and how the oriented themselves to achieve customers needs; organisational performance is the degree of efficiency subjected and possibilities of operation to be determined.

To achieve the research objective, it was developed a cross-sectional survey of employees of bars and restaurants in the city of São Paulo, using the scale of Jogaratnam (2017b) that measures the influence of organisational culture on market orientation and business performance in this study, the factors the following reliability measures: Innovative Culture (Cronbach's Alpha =0.85, CR = 0.86 and AVE = 0.54), Bureaucratic Culture (Cronbach's Alpha = 0.80, CR=0.80 and AVE=0.51), Supportive Culture (Cronbach's Alpha = 0.73, CR = 0.72 and AVE = 0.57), Market Orientation (Cronbach's Alpha = 0.92, CR = 0.92 and AVE = 0,54) and finally Performance (Cronbach's Alpha = 0.93, CR = 0.94 and AVE = 0.67), the scale was translated and adapted for the Brazilian reality, being made a pre-test with about 20 respondents in order to evaluate first the semantics and later the variability.

Thus, the study was divided as follows: in chapter 2, a literature review was carried out in order to analyse state of the art regarding the items included in the scale; in chapter 3, the methodological procedures of the study were described; in chapter 4, the data analysis and discussion were carried out and, finally, the final considerations were made.

2 Theoretical Framework

2.1 Market orientation

When people become entrepreneurs, they seek to know their target audience to attract them by standing out from their competitors. Thus, the entrepreneur uses strategies to conquer his consumer market, known as market orientation.

Narver & Slater (1990) state that market orientation is related to three components: customer orientation (meeting customer expectations), competitive Orientation (advantages over competitors) and inter-functional coordination (internal resources and functions). They explain that market orientation is the resources organisations use to be a sustainable competitive advantage over competitors to win the consumer and adopt this in its organisational culture. Companies are always looking for a more effective way to achieve an advantage to win over their present and future buyers. Buyers must perceive that that product or service exceeds their expectations compared to existing alternatives, i.e., through market orientation, entrepreneurs use their internal resources and functions to stand out among their competitors and win the consumer.

Peña, Jamilena, & Molina (2017) say that it is interesting to examine the moderating effect of market orientation on consumer behaviour because market orientation is a variable that is under the control of the firm; firms with different degrees of market orientation adoption behave differently, and this behaviour can affect the relationships between the main variables of consumer behaviour,

and customer perceptions and evaluations are external to the firm but are the result of their interactions with that firm.

They also state that different levels of market orientation adoption affect the relationships between crucial consumer loyalty variables. To succeed, the extent of market orientation adoption has to be high because the functional and practical perceived value components significantly affect recommendation and repurchase intentions.

Market orientation, human capital, and entrepreneurship orientation serve as intangible resources that can increase the competitive position of independent restaurants and thus improve performance (Jogarathnam, 2017a). This author further states that market orientation is an essential resource for restaurant owners to determine the needs and wants of their customers and satisfy them they need to more effectively and efficiently than their competitors.

Internal communication contributes to market orientation because, according to Danso, Poku, & Agyapong (2017), internal communication is represented as a channel, fully conveying the positive effects of each dimension of market orientation on market performance. Therefore, the enhancement of internal communication could provide unique resources for significant market performance.

For Chaisaengduean (2019), market orientation positively correlates with logistics service process quality, personal contact quality and order accuracy of logistics service providers with different levels of market orientation in a statistically significant way.

They are concerned with social responsibility, specifically sustainability; Guimaraes, Severo, & Vasconcelos (2018) state that there is an intense prior influence of strategic drivers (Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Knowledge Management Orientation) on cleaner production and that when they are combined, there is a greater chance of cleaner production success, with a significant increase in a sustainable competitive advantage for small and medium-sized enterprises.

These and other strategies for market orientation depend on the culture that the entrepreneur or manager determines for the organisation. Depending on the type of organisational culture, the organisation may or may not perform well.

2.2 Organisational Culture - Innovative, Bureaucratic and Supportive.

According to the dictionary of the Portuguese language by Ferreira, Aurélio (2008, p. 197), culture is "the complex of behaviour patterns, institutions beliefs, artistic, intellectual manifestations, etc., transmitted collectively and typical of society." This being so, it can be said that organisational culture can be defined by its complex set of values, customs, beliefs, actions and how the organisation is conducted. Therefore, the company's culture will function as a guide or Orientation of employee behaviour and strategies used by the organisation, i.e. practices, habits, behaviour, principles, policy, and other factors.

According to Warrick (2017), building a healthy and strong culture is essential as it plays a significant role in the success of organisations, as does aligning culture and strategies. To this end, he assembles ten guidelines for building and sustaining cultures which are: Make a strategy and culture important leadership priorities; develop a clear understanding of the present culture; identify, communicate, educate and engage employees in cultural ideals; identify the model of the desired behaviour; recruit and develop for culture; align for consistency between strategy and culture; recognise and reward desired behaviours and practices; use symbols, ceremonies, socialisations and stories to reinforce culture; appoint a culture team and monitor and manage culture.

Like Warrick (2017), Nikpour (2017) also says that culture can have a significant influence on its internal customers (employees) and external customers (consumers), generating the competitive advantage or disadvantage of organisations depending on the type of culture.

According to Denison & Mishra (1995), organisational culture is essential when analysing and relating the consistency, adaptability, involvement and mission of organisations to profitability, quality, sales growth, employee satisfaction and overall performance because then the manager can

understand and know what strategies to use and how to use them, whether their culture is adequate to succeed or if it needs modification.

Some strategies and resources are mandatory in the insertion of organisational culture, as the current situation, according to Spicer (2020), with the Pandemic caused by the Covid-19 virus, companies have had to adapt to receive and serve their customers. Therefore, safety became something indispensable in the Organisational Culture, and with this came the use of specific hygiene care and prevention of contagion of the virus. However, according to the needs imposed by society's current situation, this adaptation made in the organisational culture is the minimum requirement for a food and beverage company. Therefore, consumers are paying attention to this.

There are several types of organisational culture, and Wallach (1983) talks about three types, bureaucratic organisational culture, innovation and support. The bureaucracy is hierarchical and compartmentalised, uses authority, works systematically and according to the same, and an intensely bureaucratic culture will probably not attract creative and ambitious people. The innovative one is exciting and dynamic. Entrepreneurial and ambitious people thrive in these environments. They are creative workplaces full of challenge and risk. Stimulation is usually constant. A suitable individual for an innovative company is driven, entrepreneurial, challenging, stimulating, creative, results-oriented and risk-taking. Supportive companies are warm places to work. People in the company are friendly, fair and helpful to each other. They are open and harmonious environments, almost like an extended family. The company has a highly supportive environment if it is reliable, safe, equitable, sociable, encouraging, open, relationship-oriented and collaborative.

Not all types of organisational cultures are suitable for the values determined by today's society. For example, according to (2017a), innovation and supportive organisational cultures have a positive relationship with organisational performance. In contrast, bureaucratic type organisational culture negatively affects organisational performance. That is, choosing to have a bureaucratic organisational culture, the organisation may perform poorly.

When it comes to the CEO (Chief Executive Officer), a position known in Brazil as Executive Director, types of organisational cultures (bureaucratic, innovative and supportive) and organisational performance, Berson et al. (2008) identified that the cultures of leaders who value freedom and creativity tend to give greater emphasis to innovation as a cultural characteristic. In turn, these cultures tend to contribute to performance outcomes such as company sales growth. CEOs who value stability, order, and predictability tend to use rigid, formalised rules and procedures embedded in bureaucratic cultures. In turn, these cultures positively associate with company efficiency and have a negative association with employee satisfaction. Finally, organisations of CEOs who value benevolence tend to emphasise support and cooperation among employees. These supportive cultures are, in turn, associated with higher employee satisfaction, meaning that depending on the type of organisational culture chosen, the company may or may not perform well organizationally.

2.3 Organisational Performance

Every entrepreneur of a for-profit company seeks financial and profitable success and needs the company to have excellent organisational performance.

Performance, according to Michaelis (2016), is the act of performing, fulfilment of obligation or promise, the manner of performing a task that will subsequently have its degree of efficiency subjected to analysis and appreciation, as well as the set of characteristics that allow the degree of efficiency and the possibilities of operation to be determined.

When it comes to an organisation, organisational performance can depend on many factors, such as those mentioned below:

For Sonnentag and Frese (2002), performance constitutes a concept associated with achieving results. Abbad (1999) expresses the idea of action to achieve objectives, subject to judgment regarding adequacy, efficiency and effectiveness. As for Fernandes, Fleury and Mills (2016), the

performance of an organisation refers to the results it attained within a certain period. According to Carbone et al. (2011), profitability, productivity, quality, and customer satisfaction are commonly used to evaluate a company's performance.

For performance in a financial way, when relating entrepreneur profile types with organisational performance, Schmidt & Bohnenberger (2009) noticed that the self-actualisation profile is the one that provides the best organisational performance as it is adherent to the ideas of self-efficacy, persistence and opportunity detection.

Ribeiro et al. (2017) say that knowledge management is essential for the achievement of superior organisational performances through mainly the dynamic integration between skills and resources, considering influence and operationality in the organisational context because the understanding of the dynamic relationships between skills and resources anchored by knowledge management is what will ensure the proper conduct of the mechanisms by which organisational performance can be sustained over time.

According to Frizzo & Gomes (2017), organisational learning influences innovation, which in turn causes influence on organisational performance.

Mehralian et al. (2017) state that total quality management positively and significantly influences organisational performance as well as there is a positive and significant relationship between total quality management and the four perspectives of organisational performance, including the financial perspective, the customer perspective, the internal process perspective and the learning and growth perspective.

Oliveira et al. (2016) suggest the VRIO model, used to assess a company's resources (tangible and intangible), as a means to good organisational performance, where V is for value, R is for rarity, I is for imitability and O for the organisation.

Transformational, autocratic and democratic leadership styles positively influence organisational performance, while transactional, charismatic and bureaucratic leadership styles negatively impact organisational performance (Al Khajeh, 2018).

Shanker et al. (2017) showed that innovative work behaviour plays a mediating role in the relationship between organisational climate for innovation and organisational performance and is an essential factor.

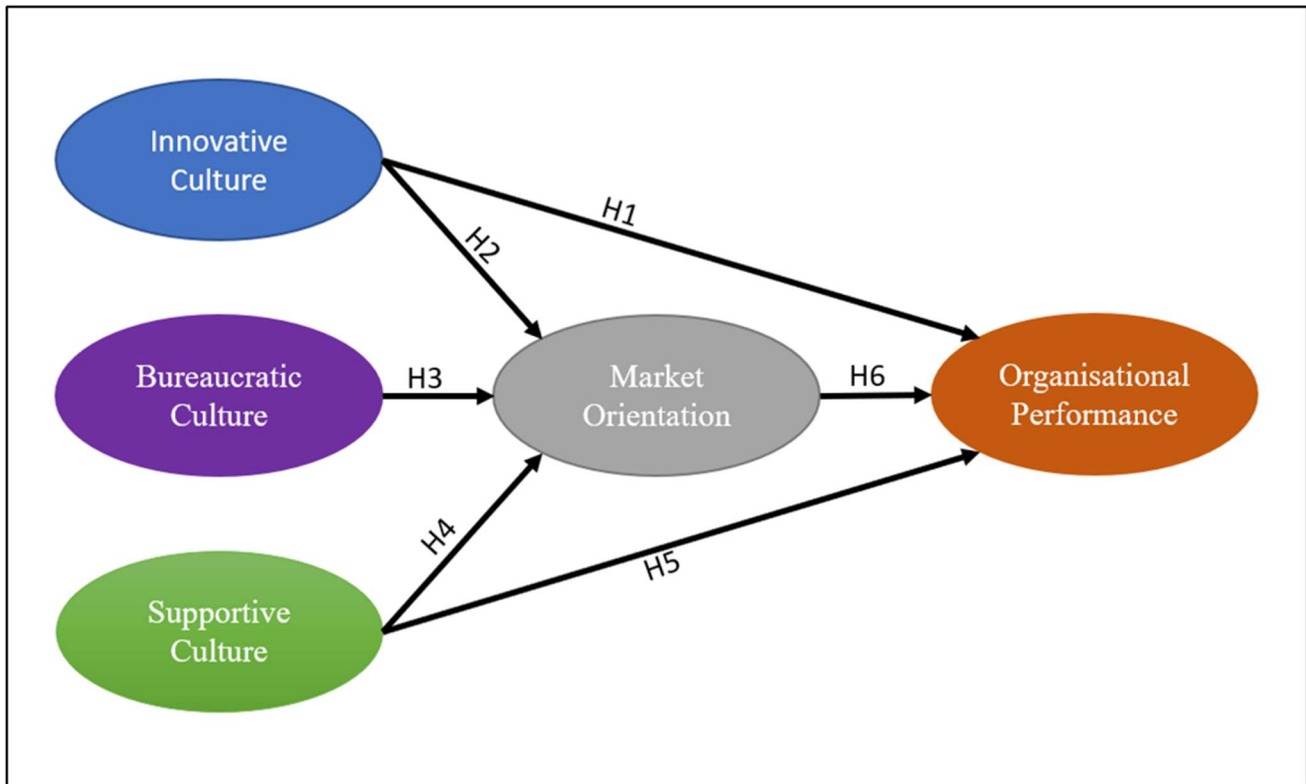
According to George et al. (2019), strategic planning has a positive, moderate and significant impact on organisational performance in the public and private sectors. Thus, strategic planning should be part of standard managerial approaches in organisations because the formality of strategic planning processes (i.e. the extent to which strategic planning includes internal and external analysis and the formulation of goals, strategies and plans) is essential for improving organisational performance. However, strategic planning is compelling for increasing organisational effectiveness (i.e. whether organisations successfully achieve their objectives) but should not necessarily be undertaken in the hope of achieving efficiency gains.

Pang & Lu (2018) state that compensation and job performance have a positive effect on financial performance dimensions such as return on assets, turnover growth rate and profitability, while work environment and job autonomy have a positive effect on non-financial performance dimensions such as customer service, employee productivity and service quality.

Masa'deh et al. (2018) that strategic orientations, being market orientation, entrepreneurial Orientation, and technology orientation, are related to organisational performance.

Because the fact that organisation performance depends on market orientation, and both are affected by the organisational culture as stated before by the presented theory all the six hypotheses are:

Figure 1 - Theoretical Model



Source: Developed by the authors (2021)

Hypothesis 1: Innovative Culture is positively related to Organisational Performance.

Because the fact that an innovative culture can affect a market orientation, the second hypothesis is:

Hypothesis 2: Innovative Culture is positively related to Market Orientation.

Because the fact that a Bureaucratic culture can hinder an enterprise's market orientation, the third hypothesis is:

Hypothesis 3: Bureaucratic Culture is negatively related to Market Orientation.

By the fact that a supportive culture can improve the way the enterprises are oriented to the Market, which can positively affect the organisational performance, hypotheses four e 5 are:

Hypothesis 4: Supportive Culture is positively related to Market Orientation.

Hypothesis 5: Supportive Culture is positively related to Organizational Performance.

Because the fact market orientation can affect the organisational performance of the enterprise, the sixth hypothesis is:

Hypothesis 6: Market Orientation is positively related to Organisational Performance.

Figure 1 demonstrates the theoretical model of the study, generated from the hypotheses:

3 Methodology

To develop the research, a Cross-Sectional Survey was used due to collecting the data only once (Babbie, 1999). This is the most appropriate approach for Malhotra's (2007) and Hair et al. (2009) Survey since the research is quantitative.

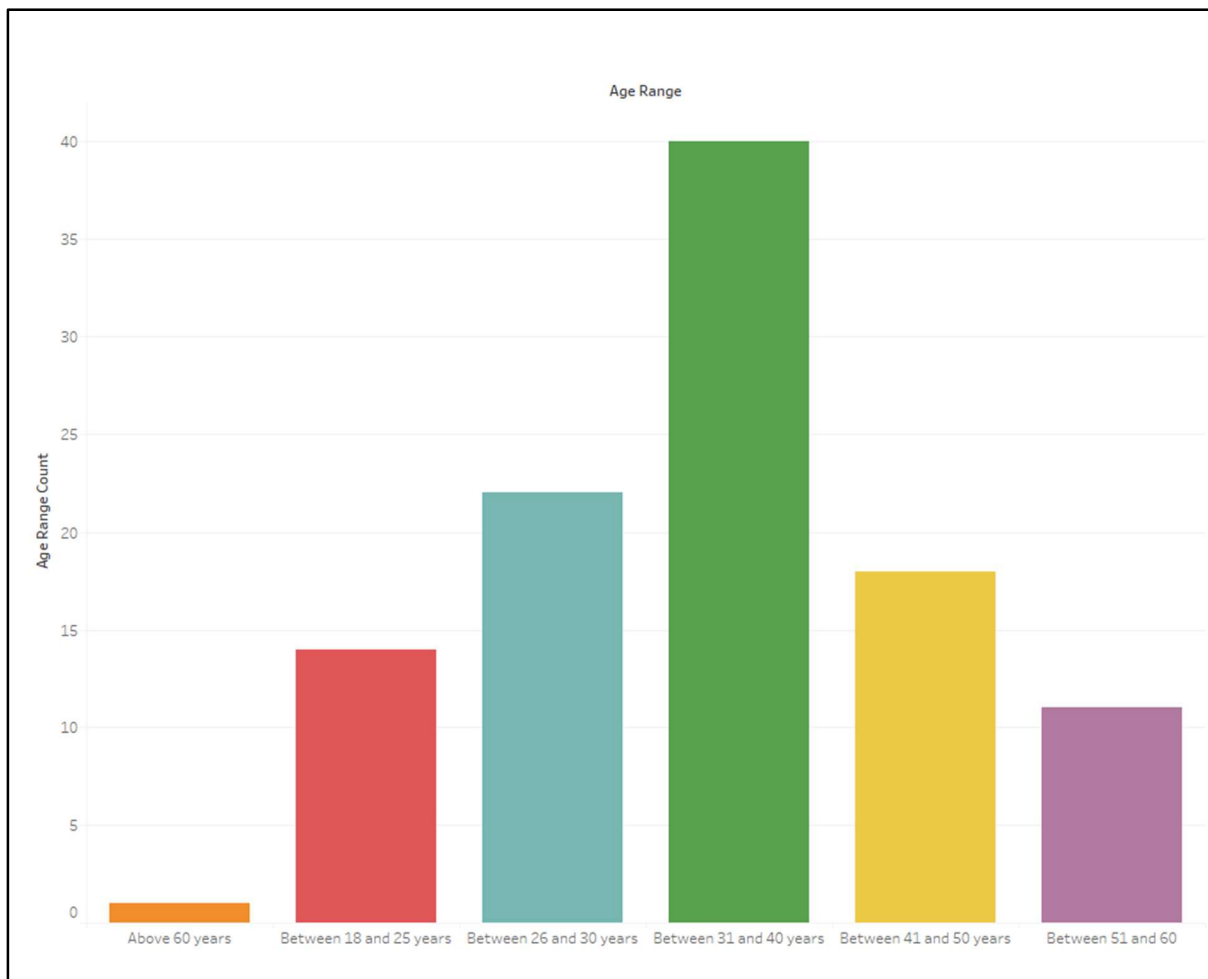
The research sample was selected by convenience and non-probabilistic by sending professionals from restaurants in the City of São Paulo, following the Podsakoff et al. (2003) recommendations to avoid or reduce the bias.

Convenience sampling is usually performed because it is less time and resource-consuming. The sample subjects were primarily students and professionals from different areas: health,

gastronomy, and hospitality. All were frequenters of restaurants and used mobile devices in their payments. The questionnaire was made available on Google Forms, and the sample was invited to fill it out through e-mail with an access link.

The data were analysed using structural equations using PLS analysis (Chin et al., 2016; Henseler et al., 2009). SmartPLS 3.2.7 software (Tenenhaus et al., 2005) was used to develop the PLS analysis.

Figure 2 - Number of Respondents by Age



Source: Research data (2021)

The PLS-SEM was chosen to analyse research outcomes by the fact that allows researchers estimate complex models with many constructs, indicator variables "researchers to estimate complex models with many constructs, indicator variables, and structural paths without imposing distributional assumptions on the data" (Hair et al., 2019, p. 3).

4 Analysis

The present chapter aims to demonstrate the research data analysis, which counted on 111 valid responses obtained by sending questionnaires to restaurant professionals in São Paulo. In order to observe the respondents' profiles, it was first carried out the analysis of the respondents' demographic data; figure 2 presents the age range of the research participants.

Through figure 2, one can observe that the highest concentration of respondents is in the range "between 31 and 40 years of age", with a total of 40 respondents, about 36%, followed by "between 26 and 30 years of age", totalling 22 respondents, About 20% of the sample, "between 41 and 50

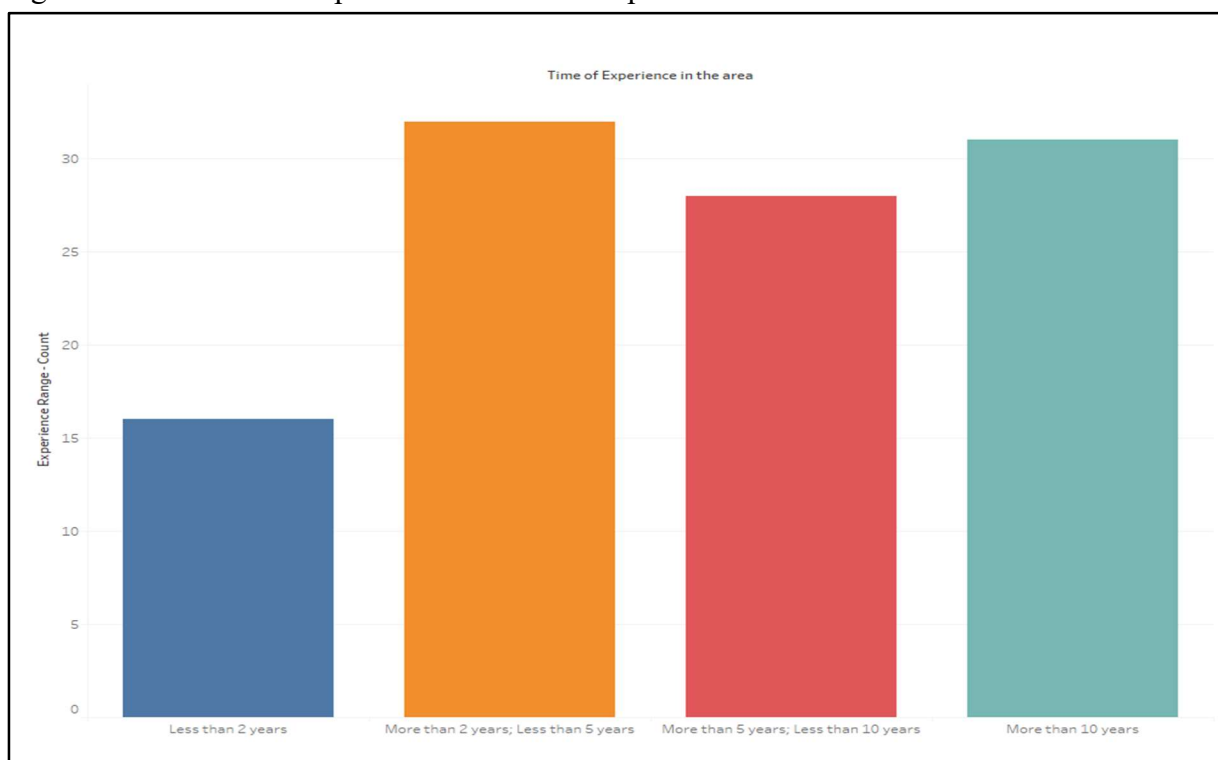
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

years of age," with 18 respondents; about 16% of the sample, "Between 18 and 25 years", with 14 responses; about 12% of the sample, "between 51 and 60 years", with 11 respondents, about 10% of the sample, Nil with five respondents, about 4.5% of the sample and Above 60 years with one respondent less than 1% of the sample.

Having analysed the age range of the respondents, the time of experience of the survey respondents was analysed, based on figure 3.

Through figure 3, it can be observed that 32 (29.1%) of the respondents had "More than two years; Less than five years of experience" in the Gastronomy area, while 31 (28.2%) of the respondents had "More than ten years of experience", 28(25.5%) of the respondents had "More than five years; Less than ten years' experience", 16(14.5%) of the respondents had "Less than two years' experience".

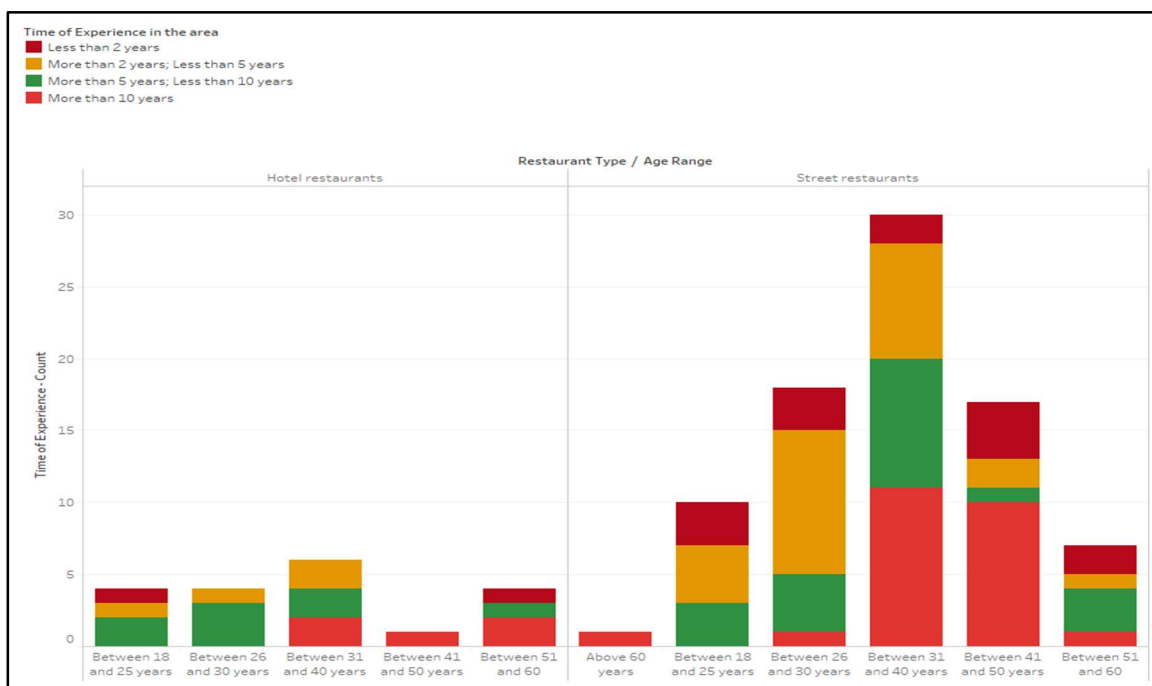
Figure 3 - Number of Respondents x Time of Experience in the area



Source: Research data (2021)

Having finalised the respondents' experience, we then analysed the intersection between the age bracket of the respondents and the length of experience, which can be seen in figure 4.

Figure 4 - Age Range grouped by the length of experience in the area

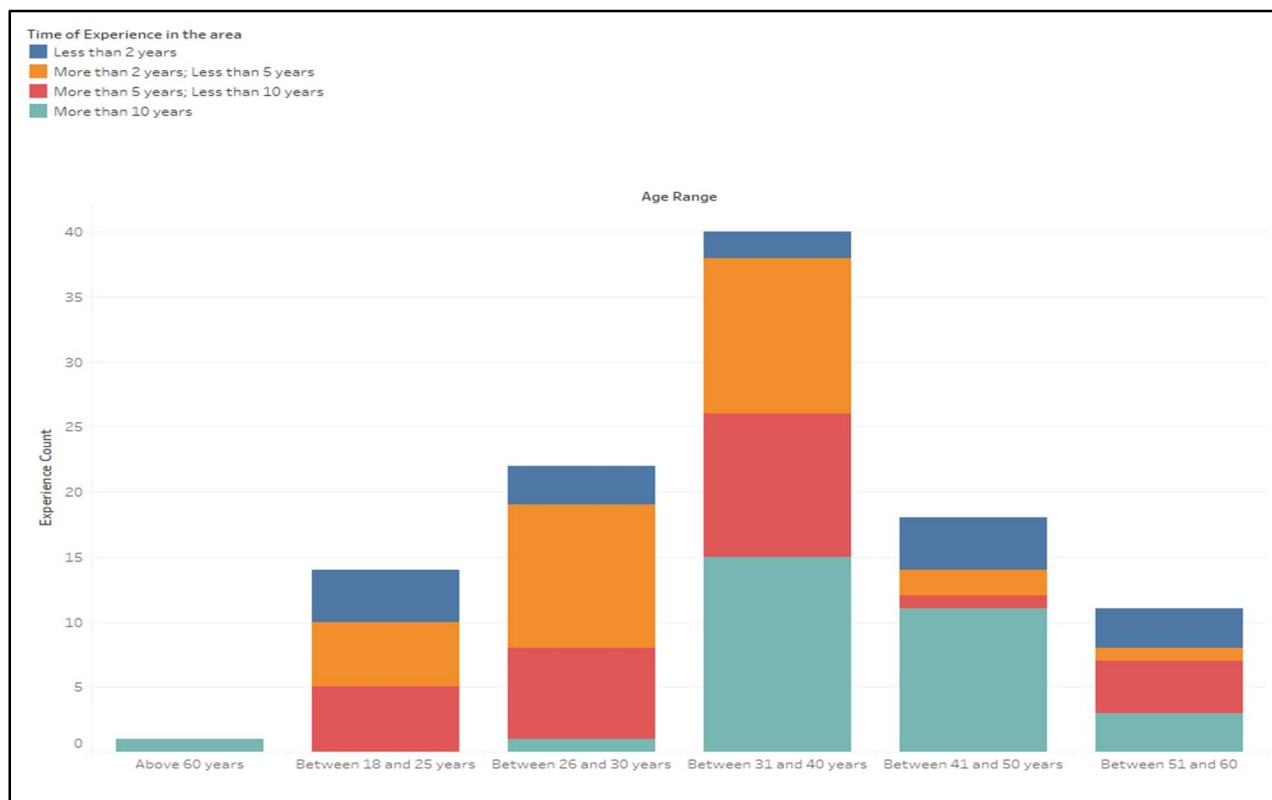


Source: Research data (2021)

Through figure 4, only 1(0.9%) respondent declared himself in the range "above 60 years", in the Range "Between 18 and 25 years", 5(4.5%) respondents have "more than two years; less than five years" of experience in gastronomy area, 5(4.5%) have "more than five years; less than ten years" and 4(3.6%) have "Less than two years' experience". In the range "Between 26 and 30 years old", 1 (0.9%) respondent has more than ten years of experience, 11 (10%) have "More than two years; less than five years of experience", 7 (6.4%) respondents have "More than five years; less than ten years of experience" and 3 (2.7%) have less than two years of experience. In the range "Between 31 and 40 years old", 15(13.6%) have "More than ten years of experience", while 12(10.9%) respondents have "More than two years; Less than five years of experience", 11(10%) respondents have "More than 5 years; Less than 10 years" experience and 2(1.8%) have less than 2 years of experience. In the range "Between 41 and 50 years", 11 respondents (10%) said they have "More than ten years" of experience in gastronomy, while 2 (1.8%) said they have "More than two years; Less than five years" of experience, 1 (0.9%) said they have "More than five years; Less than ten years" of experience, 4 (3.6%) said they have "Less than two years" of experience. Finally, in the range "Between 51 and 60 Years", 3(2.7) respondents declared to have "More than ten years of experience", while 1(0.9%) declared to have "More than 2 Years; Less than five years of experience", 4(3.6%) respondents declared to have "More than five years; Less than ten years" of experience and finally 3(2.7%) declared to have "Less than two years" of experience in the gastronomy area.

Figure 5 demonstrates the respondents' classification by restaurant type, experience, and age group.

Figure 5 - Type of Restaurant / Age Range Grouped / Experience in the area



Source: Research data (2021)

Figure 5 shows that concerning the respondents that did not declare (null) the type of restaurant they work in, four also marked null for experience and the age range. In contrast, for those in the range "Between 31 and 40 years old", two declared having more than ten years of experience, and two declared having more than two years and less than five years of experience in the gastronomy area. As for those who declared they work in hotel restaurants in the 26 to 30 age range, one declared to have more than two years and less than five years of experience. In contrast, two declared more than five years and less than ten years of experience, while only one declared less than two years of experience. In the 26 to 30 age group, one respondent had more than two years and less than ten years of experience, while 3 had more than five years and less than ten years of experience. For those in the 31-40 age group, two reported having more than ten years of experience, two reported having more than two years and less than five years, and two reported having more than five years and less than ten years of experience in the gastronomy area. Of the respondents between 41 and 50 years old, only one declared to have more than ten years of experience in the gastronomy area. While the respondents were between 51 and 60, 2 had more than ten years of experience, 1 had more than five years and less than ten years, and 1 had less than two years of experience.

Also, based on figure 5, the respondents who declared to work in street restaurants, related to the respondent who declared to be over 60 years old, had over ten years of experience. On the other hand, of the respondents between 18 and 25 years of age, four declared more than two years and less than five years of experience, and three declared more than five years and less than ten years of experience. The other three declared to have less than two years of experience in the gastronomy area. In the 26 to 30 age group, only one declared to have more than ten years of experience. In contrast, ten others declared to have more than two and less than five years of experience, four others declared to have more than five and less than ten years of experience, and three declared to have less than two years of experience. Of respondents in the 31-40 age group, 11 reported having more than ten years of experience, eight reported having more than two years, less than five years of experience, nine

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

reported having more than five years, less than ten years of experience and two reported having less than two years of experience. In the 41 to 50 age brackets, ten respondents reported having more than ten years of experience.

In contrast, another two reported having more than two years and less than five years of experience. In comparison, one reported having more than five years, less than ten years of experience and another 4 reported having less than two years of experience. Finally, in the 51 to 60 age group, one declared to have more than ten years of experience, one declared to have more than two years, less than five years of experience, three declared to have more than five years, less than ten years of experience and 2 declared to have less than two years of experience.

After finalising the analysis of the demographics, the data were analysed using structural equation analysis to perform the confirmatory factor analysis, which was carried out using the SmartPLS 3.2.7 software (C. Ringle et al., 2015).

The confirmatory factor analysis will use the theoretical model to analyse the data. SmartPLS 3.2.7 (C. Ringle et al., 2015) was used for this.

Table 1 - Reliability and Validity of the Model

Aiming to perform the confirmatory factor analysis it was first verified the observable variables that had a load value below 0.7 as recommended by Hair et al. (2016), thus it was decided to make the elimination parsimoniously, being eliminated in the first round the variable: ORIEMERC04 => 0.421; in the second round CULTBUR08=> 0.454; in the third CULTINOV06 => 0.363; in the fourth round ORIEMERC02 = 0.562; in the fifth round ORIEMERC01 => 0.560 and finally ORIEMERC03 => 0.580. In the seventh round, there were no more observable variables with values below the recommended ones, so the paths' significance was also observed. In a parsimonious way, it was decided to eliminate the path Bureaucratic Culture -> Market Orientation => $\Gamma = 0.651$; sig=0.516 for presenting the smallest value of Γ within the others. This adjustment led to the elimination of the Bureaucratic Culture factor. In the eighth round, the path between the factors support Culture -> Organizational Performance => $\Gamma = 0.892$; sig=0.373. In the ninth round, the relationship between the factors Innovative Culture -> Market Orientation => $\Gamma = 1.378$; sig=0.169. The tenth round decided to keep the relationship between Market Orientation -> Performance $\Gamma = 1.919$; sig=0.056 as close to the significance threshold.

Having finalised the elimination of variables and path analysis, we then proceeded to verify the quality of the model, first through the analysis of the explanation coefficient Pearson's R2, which presented the following values Performance => $\beta=0.176$; Market Orientation => $\beta=0.142$, respectively indicating obtaining average R2 values (J. Hair Jr et al., 2016; C. M. Ringle et al., 2014). (Hair et al., 2019)

After Pearson's R2 analysis, Cohen's F2 effect analysis was performed whose values found were: Innovative Culture -> Performance 0.108 (small); Supportive Culture => 0.176 (medium) and Market Orientation -> Performance => 0.042 (small) (Cohen, 1988; C. M. Ringle et al., 2014; Hair et al., 2019)

The following quality assessment of the model will be carried out based on Table 1, where the following measures were verified: Cronbach's Alpha > 0.6, Composite Reliability > 0.6 and average variance extracted (AVE) > 0.5 (J. F. Hair Jr et al., 2010; C. M. Ringle et al., 2014; Hair et al. 2019).

Table 1 - Reliability and Validity of the Model

	Cronbach's alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Innovative Culture	0,881	0,897	0,907	0,620
Supportive Culture	0,950	0,969	0,959	0,768
Performance	0,942	0,946	0,954	0,777
Market orientation	0,840	0,851	0,887	0,614

Source: Research Data (2021)

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Through Table 1, the continuity of the model quality analysis was carried out, using first the Average Variance Extracted, whose factors presented values higher than those recommended by Hair et al. (2016), which is 0.5, with the values presented: Innovative Culture => 0.620; Supportive Culture => 0.768; Performance => 0.777 and Market Orientation => 0.614.

Table 2 - Model's Cross Loadings

	Supportive Culture	Innovative Culture	Performance	Market orientation
CULTAPO01	0,828	0,638	0,215	0,364
CULTAPO02	0,839	0,624	0,223	0,278
CULTAPO03	0,905	0,696	0,186	0,281
CULTAPO04	0,873	0,596	0,181	0,248
CULTAPO05	0,891	0,707	0,251	0,286
CULTAPO06	0,898	0,638	0,247	0,446
CULTAPO07	0,900	0,607	0,203	0,380
CULTINOV01	0,519	0,709	0,266	0,287
CULTINOV02	0,688	0,818	0,211	0,302
CULTINOV03	0,614	0,843	0,375	0,328
CULTINOV04	0,684	0,792	0,137	0,241
CULTINOV05	0,598	0,818	0,370	0,320
CULTINOV07	0,448	0,736	0,346	0,267
DESEMP01	0,149	0,332	0,844	0,318
DESEMP02	0,260	0,386	0,898	0,333
DESEMP03	0,158	0,313	0,855	0,275
DESEMP04	0,250	0,341	0,893	0,279
DESEMP05	0,198	0,342	0,891	0,178
DESEMP06	0,281	0,368	0,905	0,291
ORIEMERC05	0,439	0,308	0,088	0,663
ORIEMERC06	0,361	0,360	0,200	0,742
ORIEMERC07	0,255	0,200	0,168	0,783
ORIEMERC08	0,267	0,332	0,416	0,889
ORIEMERC09	0,174	0,241	0,343	0,823

Source: Research data (2021)

Also, based on Table 1, Cronbach's Alpha analysis was performed, which measures the internal Reliability of the model, whose values, according to Pestana and Gageiro (2014), should be above 0.6; in the case of this model, all values were above the recommendation. Thus, the values found were: Innovative Culture => 0.881; Supportive Culture = 0.950; Performance = 0.942 and Market Orientation => 0.840.

The rho_A analysis was also performed, whose values must be above 0.6 according to Dijkstra and Henseler (2015), and the model values obtained were: Innovative Culture: 0.897; Supportive Culture => 0.950; Performance => 0.942 and Market Orientation => 0.851.

The last analysis based on Table 1 was the composite Reliability (CR), whose recommended values should be above 0.6. According to Hair et al. (2016) and Dijkstra and Henseler (2015), the values found were: Innovative Culture => 0.907; Supportive Culture = 0.959; Performance = 0.954 and Market Orientation => 0.887.

Having finished the analysis to assess the quality of the model, it was performed a discriminant analysis of the model, which aims to validate whether a construct is distinct from another by empirical patterns, implying that it does not capture the phenomenon represented by another construct (J. Hair et al., 2016). For Hair et al. (2016), the first discriminant analysis usually performed is the analysis of cross-loadings, whose values are presented in Table 2.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Based on the values presented in Table 2, it can be observed that all values are higher in their respective constructs, according to what is recommended by Chin et al. (2016) and Hair et al. (2016), who pointed out that there is discriminant validity if the values are higher in their respective constructs than in others.

The second criterion to analyse the discriminant validity of the model was the Fornell and Larcker (1981) criterion, which compares the square roots of the AVEs with the values of the existing correlations between the latent variables and whose values are shown in Table 3.

As observed in Table 3, the highlighted values (squares of the AVEs) are more significant than the following values representing the correlations of the latent variables, demonstrating that it has discriminant validity according to this criterion.

The third criterion to obtain the discriminant validity was the Heterotrait-Monotrait (HTMT) correlations analysis, whose data were presented in Table 3, which according to Henseler, Ringle and Sartetd (2015) and Henseler (2017), detect that the discriminant validity is better detected by the Heterotrait-Monotrait (HTMT) criterion, for the correlations to have discriminant validity Garson (2013) suggests that the values should be below 1.0, as observed in Table 3, all values are below the recommended, indicating that all constructs have discriminant validity according to this criterion.

Table 3 - Fornell and Larcker and HTMT (Heterotrait-Monotrait) criteria

	Fornell and Larcker criterion				Heterotrait - Monotrait (HTMT)		
	Innovative Culture	Supportive Culture	Performance	Market orientation	Innovative Culture	Supportive Culture	Performance
Innovative Culture	0,7875761						
Supportive Culture	0,7322322	0,8765			0,81951455		
Performance	0,3954461	0,2478	0,88132774		0,39225632	0,25638	
Market orientation	0,3775255	0,3873	0,32062643	0,7836369	0,41751299	0,41197	0,34510

Source: Research data (2021).

After checking discriminant validity using the three criteria suggested by Hair et al. (2016), the next step was to analyse the overall model fit using the SRMR criterion, as Garson (2013) suggested, as can be seen in Table 4.

Table 4 - Model Adjustment

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,084	0,087
d_ ULS	2,138	2,292
d_ G	1,134	1,140
Chi-Square	611,403	611,111
NFI	0,756	0,756

Source: Research data (2021).

The SRMR is an approximate measure of model fit. It measures the difference between the observed correlation matrix and the implicit correlation matrix, Hu and Bentler (1999) advocate that by convention, a good model has a fit below 0.08, while some researchers suggest a lenient value of 0,10, as observed by Garson (2016), observing the values presented in the table it can be seen that the saturated model, presents the value of 0.087, which is below the suggested value of 0.10 suggested by Garson (2013) as a lenient value, which indicates that the model has a good fit. The NFI value that shows the model's fit indicates that the better of 1, the better the fit of the model, for our case, 0.756, indicating a good fit (Arbuckle, 2012; Byrne, 2001, 2016).

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Following the Hair et al. (2019) and Shmueli et al. (2019) recommendations, the PLSPredict, which was initiated using ten folds to dependent constructs Q2 analyses and found these values: Market Orientation (Q2 => 0,122; RMSE => 0,952; MAE => 0,768) and Performance (Q2 => 0,12; RMSE = 0,964; MAE => 0,748) indicating the model has predictive value. The next was to assess how strong is the prediction model, with was achieved using the indicators histograms to assess the distribution aiming to decide if the RMSE metric or MAE was used to assess the model; after that procedure, the researchers decided to use the RMSE metric, to evaluate the predictive model force, the outcomes are demonstrated in table 5:

Table 5 – Model Prediction Power using RMSE.

	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	Diff
ORIEMERC05	1,05	1,11	-0,06
ORIEMERC06	0,964	1,001	-0,037
ORIEMERC07	1,31	1,478	-0,168
ORIEMERC08	1,161	1,205	-0,044
ORIEMERC09	1,289	1,39	-0,101
DESEMP01	0,765	0,795	-0,03
DESEMP02	0,796	0,856	-0,06
DESEMP03	0,736	0,774	-0,038
DESEMP04	0,8	0,871	-0,071
DESEMP05	0,812	0,906	-0,094

Source: Research data (2021).

Comparing the RMSE value using the last column, we note that all values are small than LM, which according to Hair et al. (2019) and Shmueli et al. (2019), the model has high predictive power.

Having concluded the verification of the model adjustment and prediction power, it analysed the validity of the paths through the bootstrapping analysis of the valid paths of the model, whose values must be above $\Gamma=1.96$ and significance below sig=0.05 (J. Hair et al., 2016). Table 7 demonstrates the values found for the proposed model.

Based on the values found in table 6, one can observe that three paths were supported. In contrast, others were not supported, which implies accepting three proposed hypotheses and rejecting another three hypotheses. The supported and unsupported hypotheses are shown in table 7.

Figure 6 shows that hypothesis H1 - "Innovative Culture is positively related to performance"- was supported as necessary for bar and restaurant managers because not all types of organisational cultures are suitable for organisational values Jogaratnan (2017a). The confirmation of this hypothesis was also advocated by Jogaratnam (2017a), stating that this type of culture has a positive relationship with organisational performance. According to Berson et al. (2008), this aspect is vital because leader cultures value creativity, emphasising innovation.

The improvement in restaurant performance is substantial because, according to Carbone et al. (2011), it influences profitability, productivity, quality and customer satisfaction. Furthermore, achieving goals is achieved, thus promoting the efficiency and effectiveness of employees in bars and restaurants (ABBAD, 1999; Sonnentag & Frese, 2002).

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Table 6 - Path analysis

	Original Sample	Sample Average	Standard Deviation	Γ	Sig
Innovative Culture -> Performance	0,320	0,340	0,075	4,261	0,000
Innovative Culture -> Market Orientation	0,203	0,217	0,147	1,379	0,169
Bureaucratic Culture -> Market Orientation	-0,104	-0,070	0,160	0,651	0,516
Supportive Culture -> Market Orientation	0,387	0,403	0,085	4,551	0,000
Supportive Culture -> Performance	-0,132	-0,122	0,147	0,892	0,373
Market orientation -> Performance	0,200	0,194	0,104	1,919	0,056

Source: Research data (2021)

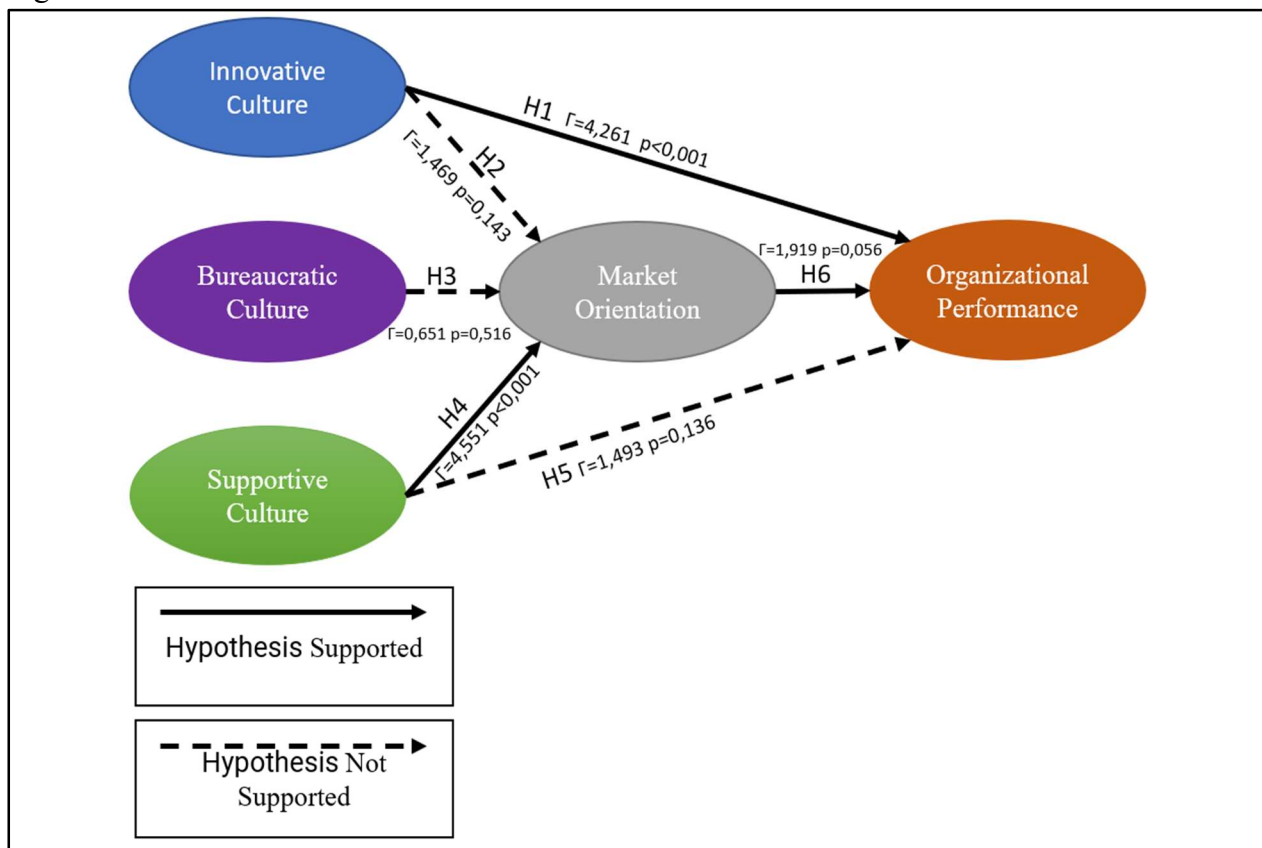
Table 7 - Status of the Study Hypotheses

Sequence	Hypotheses	Situation
H1	An innovative culture is positively related to Organisational Performance.	Supported
H2	An innovative culture is positively related to Market Orientation.	Not Supported
H3	Bureaucratic culture is related to Market Orientation.	Not Supported
H4	Supportive culture is positively related to Market Orientation.	Supported
H5	Supportive culture is positively related to Organisational Performance.	Not Supported
H6	Market Orientation is positively related to Organizational Performance.	Supported

Source: Research data (2021)

Also, using figure 6, it can be seen that the hypothesis "H2-A Innovative Culture is positively related to Market Orientation" was not supported; this may be since many managers, and owners of restaurants do not associate market orientation with three main components: customer orientation, competitive Orientation and inter-functional coordination understanding that they are separate actions, which however should be done in an integrated way according to Narver & Slater (1990) and Penã, Jamilena & Molina (2017), indicating that it should pay attention to the moderating effect of consumer behaviour. Besides adopting an innovative culture, restaurants should meet customers' needs and obtain a positive relationship with organisational performance (ABBAD, 1999; Sonnentag & Frese, 2002).

Figure 6 - Final Model



Source: Prepared by the authors (2021)

Through figure 6, it is also observed that the hypothesis "H3- Bureaucratic Culture is related to Market Orientation," which can be explained by the fact that the bureaucratic culture focuses on the internal aspect of the organisation, prizing efficiency, not worrying about the customer, to Seek market orientation, according to Narver & Slater (1990) and Penã, Jamilena & Molina (2017), mainly through consumer behaviour analysis.

However, it should be noted that this research was expected to find a significant but negative relationship between these two factors since market orientation, human capital, and entrepreneurship orientation serve as intangible resources that can increase the competitive position of independent restaurants and thus improve performance. However, they require the organisation to pay attention to its customers by turning outward, not inward, as the bureaucratic Culture advocates (Jogaratham, 2017a).

Regarding the hypothesis "H4 - The Supportive Culture is positively related to Market Orientation", which was supported, this is mainly what was stated by Warrick (2017) and Nikpour (2017) regarding the importance of the culture of positively influencing both internal and external customers, especially concerning the supportive culture, which according to Wallach (1983) is responsible for creating a collaborative and warm environment. This aligns perfectly with market orientation. According to Narver and Slater (1990), this does this through organisational resources, such as knowledge promoted by the interaction between employees and customers to meet customer expectations to define competitive Orientation.

This need became more evident with the outbreak of Covid-19, being in many cases mandatory since the restaurants began not only to meet the needs of customers and be more attentive to this but also needed to adopt security measures and create new forms of service, making those who used the resources better able to adapt and thus orient themselves to the Market (Spicer, 2020).

Also, based on figure 6, it can be observed that the hypothesis "H5- The Supportive Culture is positively related to Organizational Performance" was not supported, demonstrating that the supportive culture for its characteristic of creating a collaborative environment, also focused on innovations and alignment with the needs of customers, can pass a false image of not positively affecting the organisational performance, a fact that perhaps needs to be better worked out by managers, mainly is based on the fact that the culture can positively influence both internal and external customers (Nikpour, 2017; Wallach, 1983; Warrick, 2017).

Finally, based on figure 6, the hypothesis "H6- Market Orientation is positively related to Organizational Performance" was supported, reinforcing what was stated in the previous hypothesis H5, since there is a positive relationship between Market Orientation and organisational performance, which may seem counterproductive, Since the company needs to focus on innovations and also in understanding the customers' desires, besides providing a culture that favours teamwork and use of resources, it may seem risky at first, but it can create a sustainable competitive advantage for restaurants (Henrique Rocha Fernandes et al., 2006; Jogaratnam, 2017b; Masa'deh et al., 2018; Narver & Slater, 1990; Polo Peña et al., 2017; Sonnentag & Frese, 2002; Wallach, 1983).

5 Conclusion

The research objective was achieved when performing the data collection and data analysis based on the hypotheses generated by the study, which supported hypothesis H1, which advocated that the innovative culture positively influences organisational performance, being an essential aspect for managers of food and beverages pay attention to encourage a culture that fosters the emergence of innovations through mainly the interaction and exchange of knowledge among employees, suppliers and customers. Furthermore, hypothesis H4 was also supported, indicating that the culture of support facilitates market orientation, which is justified since this type of culture favours an environment of interaction and also the exchange of knowledge, in addition to promoting integration with customers, aiming mainly to understand the wishes and needs of them, thus improving the products and also the service, something that is essential for the food and beverage sector, especially concerning the emergence of innovations, through an environment that favours the exchange of knowledge and interaction among participants. Finally, hypothesis H6 advocates that market orientation favours organisational performance, giving managers a hint that investment in an innovative and supportive culture favours both market orientation and organisational performance.

6 Implications and Further Research

The research implications were the purpose of a tested model which can be applied by Beverage and Food Managers to manage food service enterprises; also, this model can be used by researchers to test in other industries.

The research limitations were mainly due to the need to extend the study to other types of industry and provide the expansion of the model. In addition, since the study focused on the influence of culture on market orientation and organisational performance, future studies may propose new dimensions or even try to validate the dimensions that were not validated in this study. Future researchers may also develop comparative studies in geographical and intersectoral terms.

7 References

ABBAD, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT [Tese (Doutorado em Psicologia)]. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

- Abrasel. (2021). Abrasel. Abrasel. <https://abrasei.com.br/abrasei/>
- Arbuckle, J. L. (2012). IBM SPSS Amos 21 User's Guide. IBM® SPSS® Amos™ 21 User's Guide, 680.
- Babbie, E. R. (1999). *Metodos De Pesquisas De Survey*.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organisational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Brandão, H. P., Carbone, P. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. de P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Editora FGV.
- buy. (2020, January 23). Restaurant market: A growing sector. buy. <https://buyco.com.br/blog/mercado-de-restaurantes/>
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS (3 edition)*. Routledge.
- Chaisaengduean, K. (2019). MARKET ORIENTATION AND LOGISTICS SERVICE PROCESS QUALITY: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN THE LOGISTICS SERVICE PROVIDERS IN THAILAND. The 2019 International Academic Research Conference in Vienna, 6.
- Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2016). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications (V. E. Vinzi, Org.)*. Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed)*. L. Erlbaum Associates.
- Danso, A., Poku, K., & Agyapong, A. (2017). Mediating role of internal communications in market orientation and performance of mobile telecom firms: Evidence from Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1403713. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1403713>
- de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, Market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653-1663. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly = Management Information Systems Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Fernandes, S., Belo, A., & Castela, G. (2016). Social network enterprise behaviors and patterns in SMEs: Lessons from a Portuguese local community centered around the tourism industry. *Technology in Society*, 44, 15-22. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.11.004>
- Ferreira, A. B. de H. (2008). *Mini Aurelio. O Dicionário Da Língua Portuguesa (7a edição)*. Positivo.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frizzo, P., & Gomes, G. (2017). Influence of organisational learning and innovation on organisational performance of firms in the wine sector. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 35-50.
- Garson, G. D. (2013). *Factor Analysis (2013a edition)*. Statistical Associates Publishers.
- GARSON, G. D. (2016). *Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models: 2016 Edition (Statistical Associates Blue Book Series 10)*. Statistical Associates Publishers.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organisational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

- Ghazali, H., Mohd Nasyuki, N., Oon, X. Y., & Ishak, M. (2012). Human resource practices and employees' intention to stay in the Kuala Lumpur hotel industry / Dr. Hazrina Ghazali ... [et al.].
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.B695B7B5&lang=pt-br&site=eds-live&authtype=ip,cookie,uid>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis* (Edition: 6a). Bookman.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2 edition). SAGE Publications, Inc.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). By Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson: *Multivariate Data Analysis* (7th Edition) Seventh (7th) Edition (7th edition). Pearson Education, Inc.
- Hair Jr, J., Hult, G. T., & Ringle, C. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Issue: 2). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henrique Rocha Fernandes, B., Tereza Leme Fleury, M., & Mills, J. (2006). Building the dialogue between competence, resources and organisational performance. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006>
- Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C., & R. Sinkovics, R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing* (Vol. 20). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jogaratnam, G. (2017a). The effect of market orientation, entrepreneurial Orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.
- Jogaratnam, G. (2017b). How organisational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation* 5Th Ed. Prentice-Hall Of India Pvt. Limited.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial Orientation and organisational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organisational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111-125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Michaelis. (2016). *Michaelis dicionário escolar língua portuguesa* (4a edição). Melhoramentos.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

- Nikpour, A. (2017). The impact of organisational culture on organisational performance: The mediating role of employee's organisational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- OLIVEIRA, R. R., GONÇALVES, C. A., & MARTINS, H. C. (2016). Organisational Performance: Integration of the Value, Rarity, Imitability and Organization (VRIO) model with Project Management. *Annals of the V SINGEP. SINGER, São Paulo*.
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organisational motivation, employee job satisfaction and organisational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados Para Ciências Sociais-A Complementaridade do Spss. Sílabo*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M., & Rodríguez Molina, M. Á. (2017). The effects of perceived value on loyalty: The moderating effect of market orientation adoption. *Service Business*, 11(1), 93-116. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0303-8>
- Ribeiro, J. S. de A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. de R.. (2017). KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: DYNAMIC INTEGRATION BETWEEN COMPETENCIES AND RESOURCES. *Perspectives in Management & Knowledge*, 4-17. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). Product | SmartPLS. <https://www.smartpls.com/>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Entrepreneurial profile and organisational performance. *Journal of Contemporary Management*, 13, 450-467. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organisational climate for innovation and organisational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spicer, A. (2020). Organisational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organisations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organisational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MARKET ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Young, I., Greig, J., Wilhelm, B. J., & Waddell, L. A. (2019). Effectiveness of Food Handler Training and Education Interventions: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of food protection*, 82(10), 1714-1728. <https://doi.org/10.4315/0362-028X.JFP-19-108>

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

Daiane Pias Machado, D.ra.

Doutorado em Contabilidade

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

E-mail: daianepiasmachado@yahoo.com.br

Leonardo Ortiz, Me.

Mestrado em Contabilidade

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

E-mail: leonardo_ortizrg@furg.br

Débora Gomes de Gomes, D.ra.

Doutorado em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

E-mail: deboragomesdegomes@furg.br

Rodrigo Nobre Fernandez

Doutorado em Economia

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

E-mail: rodrigonobrefernandez@gmail.com

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o efeito das despesas orçamentárias das Instituições Federais de Ensino Superior na qualidade do ensino superior, avaliada pelo desempenho discente no ENADE. À vista disso, foram desenvolvidos três modelos de regressão com efeitos aleatórios e dados em painel para os anos de 2008 a 2018, de seis IFES do Estado do Rio Grande do Sul. Foram analisados os efeitos da despesa orçamentária total, da despesa com pessoal, da despesa corrente, dos investimentos e do Auxílio financeiro estudantil, sobre o desempenho do estudante no ENADE. Os resultados revelaram que apenas o gasto com Investimentos mostrou efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre o desempenho discente. Com isso, pode-se inferir que os gastos com infraestrutura propiciam melhores condições para o processo de ensino-aprendizagem impactando, conseqüentemente, no desempenho estudantil no ENADE. A principal contribuição desse estudo está em revelar quais elementos orçamentários melhor se relacionam com o desempenho acadêmico dos estudantes, auxiliando gestores das universidades nas decisões que envolvam o mix orçamentário que favoreça a qualidade do ensino, manifesta no desempenho estudantil obtido nos instrumentos avaliativos do ensino superior. Estes resultados são relevantes para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul, especialmente em um cenário de forte redução de investimentos em recursos de capital, nos últimos anos.

Palavras-chave: Qualidade do Ensino Superior, Despesas Orçamentárias, Instituições Federais de Ensino Superior, Desempenho Discente, ENADE.

1 Introdução

A análise da eficiência das Instituições públicas de ensino superior tem gerado debates nacionais e internacionais em decorrência das pressões exercidas por governos e sociedade sobre a melhor forma de alocação dos recursos públicos e, conseqüentemente, maior qualidade do ensino superior (Agasisti, 2017; Wolszczak-Derlacz, 2017; Gralka, 2018).

Os custos das IFES são, frequentemente, alvos de discussões entre gestores públicos e sociedade quanto ao uso eficiente dos recursos públicos (Chiau & Panucci-Filho, 2014), especialmente quando acompanhados por discussões sobre o desempenho discente (Barbosa, 2011). Nessa perspectiva, a análise de indicadores de desempenho proposta pelo Tribunal de Contas da União (TCU) tem sido o método para avaliar os resultados gerados nas IFES (Barbosa, 2011).

No entanto, os indicadores elaborados pelo TCU são constantemente criticados, promovendo polêmicas, em especial, quando são utilizados sem adequada contextualização, presentes em discursos de ineficiência das IFES. Embora esses indicadores sejam importantes no controle dos recursos público, eles não são completos e imunes a imperfeição e consideram que devem ser periodicamente avaliados e aprimorados, como já admitido também pelo TCU (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011).

Um dos indicadores de gestão estabelecidos pelo TCU para avaliar as IFES é o “custo corrente/aluno equivalente”, que demonstra quanto a universidade gastou por aluno. (TCU, 2010). Ao longo dos anos, algumas pesquisas têm se destinado a discutir a eficiência das universidades na gestão dos recursos públicos. Falcão (2017) identificou a composição do custo por aluno; Silva (2019) utilizou a análise envoltória de dados para avaliar o desempenho das universidades no uso dos recursos públicos.

Magalhães et al. (2010) focaram seu estudo no custo por aluno, nos cursos de graduação da Universidade Federal de Viçosa, concluíram que as variáveis que mais influenciaram o custo por aluno em 2004, foram o número de matrícula, de bens móveis, de docentes e servidores técnicos administrativos. Costa et al. (2012) mensuraram a eficiência educacional do ensino superior brasileiro no período de 2004 a 2008, com enfoque em 49 Instituições Federais de Ensino Superior. O resultado

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

do estudo apontou eficiência para um grupo de universidades e ineficiência para outro, constatando como uma das causas de ineficiência, a elevação do custo por aluno.

Em que pese a importância de se discutir sobre a eficiência na gestão dos recursos públicos nas IFES, é temerário pautar essa avaliação apenas pelo viés econômico-financeiro, desprezando de quaisquer efeitos na qualidade do ensino superior e, portanto, merece atenção tanto dos responsáveis pela destinação dos recursos públicos para as universidades, quanto daqueles responsáveis por sua gestão.

Abordagens que incluam a qualidade do ensino superior nas discussões sobre eficiência das universidades pode ser uma alternativa para produzir análises satisfatórias no contexto acadêmico. Nesse interim, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) serve de instrumento avaliativo da qualidade do ensino superior (Barbosa, 2011). Contudo, a discussão sobre fatores a ela associados ainda é incipiente.

Diante disso, apontamos para a lacuna de pesquisa, que é explorar o efeito dos gastos orçamentários das IFES sobre a qualidade do ensino superior, avaliada pelo desempenho estudante no ENADE; avaliando os gastos orçamentários pela perspectiva da realização dos custos com a manutenção das atividades acadêmicas, os investimentos em infraestrutura física, bem como o auxílio financeiro estudantil, necessários para o pleno funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão nas IFES.

Dessa forma, esse estudo teve como objetivo verificar o efeito dos gastos orçamentários das IFES do Rio Grande Sul na qualidade do ensino superior, avaliada a partir do desempenho dos estudantes no ENADE, no período de 2008 a 2018. Para tal, identificaram-se as principais naturezas de despesas orçamentárias das IFES do RS, os resultados do ENADE, e se verificou a influência das despesas e dos Investimentos sobre o desempenho discente.

Com isso, essa pesquisa pretende contribuir com a identificando os elementos orçamentários que influenciam no desempenho dos estudantes e, conseqüentemente, na qualidade do ensino superior brasileiro.

O presente estudo se justifica dada a importância das IFES no contexto social brasileiro, atuando como um dos principais fios condutores da produção científica e evolução do conhecimento e da sociedade (MEC, 2020a). Ademais, a formação universitária de qualidade é um dos principais anseios sociais em relação às IFES (Chiau & Panucci-Filho, 2014).

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Orçamentária das IFES

As IFES gozam de autonomia de gestão administrativa, financeira e patrimonial conforme estabelecido no art. 207 da Constituição Federal de 1988. (Brasil, 1988). Contudo, mesmo com autonomia legalmente assegurada estão sujeitas a observância de normas nacionais, incluindo os regulamentos de cunho orçamentário e financeiro, como o Decreto Federal 7.233/2010 e Portaria Ministério da Educação nº 651/2013 (Prado & Teixeira, 2019).

As verbas da União destinadas as IFES compõem parte do fundo público federal, que envolve toda a capacidade de mobilização de recursos que o Estado possui para intervir na economia, além do próprio orçamento, as empresas estatais etc. Esse fundo público, também é denominado orçamento estatal. Assim, no Brasil, esses recursos pertencentes ao orçamento do Estado são expressos na Lei Orçamentária Anual (LOA), sancionada pelo Congresso Nacional (Salvador, 2010).

Castro (2010) destaca que a função básica do orçamento público é organizar as ações e definir os recursos para materializar o planejamento. Através do orçamento as ações são estabelecidas, as metas são definidas, os agentes responsáveis pela sua execução são determinados e os recursos correspondentes são atribuídos, de modo a manter equilíbrio entre as necessidades do povo e a capacidade de recursos.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

Entre os envolvidos no processo orçamentário, as IFES são classificadas como Unidades Orçamentárias – UO. De acordo com o Manual Técnico de Orçamento (Brasil, 2013), as UOs são responsáveis pela apresentação da programação orçamentária detalhada da despesa por programa, ação e subtítulo (Nuintin et al., 2014).

Embora as IFES arrecadem suas próprias receitas, a maior parte do financiamento de suas atividades é oriunda de repasses efetuados pelo Ministério da Educação (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011). Como as IFES pertencem a administração indireta, estão sujeitas a Lei 4.320/1964, devendo observar os estágios da despesa pública, empenho, liquidação e pagamento conforme estabelecido nos artigos 58 a 70 da referida Lei (Prado & Teixeira, 2019).

Ao verificar a execução orçamentária e financeira das Instituições Federais de Ensino Superior, contata-se que a alocação dos valores está segregada em três grupos de despesas, a saber: Pessoal e Encargos Sociais; Outras Despesas Correntes; e Investimentos (Prado & Teixeira, 2019). Considerando esses grupos de despesas, o MEC no exercício de 2019, com ensino superior, liquidou despesas no montante de R\$ 32,5 bilhões. Desse total, 73% são grupo de despesas Pessoal e Encargos Sociais, 26% pertencem a Outras Despesas Correntes e apenas 1% foi destinado para Investimentos (Portal da Transparência, 2020).

Loureiro (2017) destaca a amplitude da atuação das universidades federais no desenvolvimento social, cultural, regional e econômico de uma comunidade. Acrescenta ainda, que os desafios para essas instituições aumentam à medida que se expandem na comunidade, pois a sociedade também exige mais demandas, e que a autonomia da gestão financeira das IFES é fundamental para definição das próprias prioridades.

2.1 Eficiência nas IFES

O Ministério da Educação (MEC), no sentido de ampliar o acesso as universidades federais ao ensino superior de qualidade, reconhecendo o papel estratégico dessas instituições para o desenvolvimento econômico e social criou o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (MEC, 2020). Por meio desse programa instituído pelo Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007, com vigência de 2008 a 2012, o governo federal estipulou uma série de medidas, com vistas a expansão do ensino superior público, promovendo expansão física, pedagógica e acadêmica da rede federal do ensino superior (MEC, 2020). Para isso, o desembolso a título de REUNI superou os R\$ 9 bilhões entre despesas de custeio e capital no período de 2008 a 2012, criando mais de 80 mil vagas de graduação, efetivação de mais 21 mil docentes e quase 8 mil técnicos-administrativos (MEC, 2020a).

Essa expansão universitária, com o melhor aproveitamento da estrutura física e do aumento qualificado de recursos humanos existente nas universidades federais, implicou também na preocupação de garantir a qualidade da graduação da educação pública (MEC, 2007c). Para Freitas, Rodrigues e Costa (2009) é fundamental um sistema de avaliação do ensino superior com a capacidade de acompanhar as instituições, de modo a certificar que a qualidade do ensino atenda aos padrões recomendados. Acrescentam ainda, que um modo de alcançar a eficiência deste sistema consiste na avaliação constante do desempenho das instituições através de critérios pré-estabelecidos.

Barbosa (2011) esclarece que no processo de avaliação do ensino superior, principalmente no que tange às IFES, pode-se destacar dois pontos: a avaliação dos discentes e a avaliação da gestão das instituições.

Nesse sentido, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições; a avaliação dos cursos e avaliação de desempenho dos estudantes (INEP, 2020). A avaliação de desempenho dos estudantes é realizada por meio do ENADE.

O ENADE avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial (INEP, 2020a). O ciclo avaliativo do ENADE compreende a avaliação periódica dos cursos de graduação, com base nos resultados trienais do desempenho de estudantes (INEP, 2020). Desse modo, a cada ano, determinadas áreas do conhecimento são avaliadas, encerrando-se o ciclo no terceiro ano.

Por meio desse exame, podem ser constituídos indicadores, tais como o conceito ENADE, o Conceito Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC). Cabe destacar que esses outros indicadores (IDD, CPC e IGC) utilizam-se do conceito ENADE para compor seus resultados (Barbosa, 2011).

No que concerne a avaliação institucional das universidades federais, o TCU juntamente com a Secretaria Federal de Controle Interno e a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESU/MEC) propuseram os indicadores de gestão. Esses instrumentos servem de suporte de avaliação das IFES (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011).

Por meio da Decisão nº 408/2002 – TCU – Plenário, os indicadores de gestão passam a compor os relatórios de gestão das IFES. Tal inclusão desses dados, tem o propósito da construção de uma série histórica para acompanhar a evolução dos aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES. Dado a necessidade de avaliação permanente dessas instituições, o TCU previu que, ao longo dos anos, será possível a observação das necessidades de aperfeiçoamento em áreas específicas de gestão das universidades federais, ou correções de possíveis disfunções (TCU, 2010).

Nesse contexto, Alonso (1999) pondera que na correta utilização dos recursos associados as instituições, existe a necessidade de controle de custos de uma instituição pública, para que se possa falar de avaliação de eficiência dela.

Um dos indicadores relacionados com a eficiência das IFES é o “Custo Corrente / Aluno Equivalente”. Esse indicador representa a relação entre as despesas correntes de todas as unidades gestoras menos as despesas com sentenças judiciais, aposentadorias, reformas e pensões, pessoal afastado ou cedido e, também 65% das despesas correntes dos hospitais universitários e maternidade; pelo aluno equivalente, que é o número de alunos equivalentes da graduação, mais o número de alunos em tempo integral de pós-graduação e de residência médica (TCU, 2010).

Para Barbosa (2011) os indicadores de gestão propostos pelo TCU, bem como os conceitos e índices divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a partir do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, são instrumentos relevantes para o Estado, pois servem como termômetro da gestão pública.

A seguir, apresentam-se alguns estudos anteriores relacionados à temática do desempenho das IFES com diversos enfoques.

Magalhães et al. (2010) focaram seu estudo no custo por aluno, nos cursos de graduação da Universidade Federal de Viçosa, concluíram que as variáveis que mais influenciaram o custo por aluno em 2004, foram o número de matrícula, de bens móveis, de docentes e servidores técnicos administrativos. Já Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), buscaram verificar as relações entre indicadores de gestão e desempenho discente, no período de 2006 a 2008, sendo que alguns indicadores, mostraram-se capazes de influenciar o desempenho dos discentes, como por exemplo, o custo por aluno, o qual exerceu efeito positivo sobre o desempenho discente.

A pesquisa de Barbosa (2011) verificou a associação entre os indicadores que avaliam a gestão e os discentes nas Universidades Federais Brasileiras, no período de 2004 a 2009. Para tal, o autor utilizou os resultados médios observados por instituição no ENADE e os indicadores de gestão proposto pelo Tribunal de Contas da União. Os resultados obtidos foram que o conceito ENADE é impactado por maior custo corrente por aluno equivalente e por maior taxa de sucesso na graduação.

Costa et al. (2012) mensuraram a eficiência educacional do ensino superior brasileiro no período de 2004 a 2008, com enfoque em 49 Instituições Federais de Ensino Superior. O resultado do

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

estudo apontou eficiência para um grupo de universidades e ineficiência para outro, constatando como uma das causas de ineficiência, a elevação do custo por aluno.

No intuito de comparar os custos entre a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFGRS), Chiau e Panucci-Filho (2014) concluíram que o uso dos recursos nessas IFES são semelhantes. Complementam que essa pesquisa auxilia os gestores no planejamento econômico-financeiro das instituições analisadas.

Em análise feita por Silva (2015), na Universidade Federal de Brasília (UNB), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), foi mensurada a eficiência econômica dessas instituições, quanto ao aspecto de insumos e fatores de produção entre os anos de 2009 e 2013. A pesquisa apresenta resultados que evidenciam que as instituições podem incrementar seus níveis de eficiência econômica.

Carvalho (2017) analisou a evolução dos custos do ensino de graduação por departamento do Campus I da Universidade Federal da Paraíba, entre os anos de 2013 a 2015. Isso possibilitou conhecer o detalhamento dos custos do ensino de graduação por departamento, a volatilidade do custo médio do aluno conforme o curso, bem como evidenciar que o número de servidores e alunos são determinantes para obter o custo do ensino da graduação.

Duque (2016) analisou as características de perfil e dos indicadores de desempenho das Universidades Federais Brasileiras. Os resultados demonstraram correlações positivas, no que tange às associações entre orçamento aprovado e o desempenho da pós-graduação, o custo corrente por aluno equivalente e as relações entre alunos e professores. Acrescenta ainda, uma tendência das IFES de melhora nos indicadores do TCU, na medida que o número de alunos aumenta, porém, o aumento de alunos equivalentes é seguido de aumento do número de servidores técnicos e professores.

Falcão (2017) aduz que a informação do custo por aluno fornece as instituições de ensino uma informação importante para elaboração dos orçamentos e à população, uma forma de avaliar a eficiência dos gastos públicos. A autora buscou avaliar o custo por aluno nos cursos de graduação do campus IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), entre os anos de 2009 e 2015, utilizando como base de dados, o orçamento executado (despesa corrente e capital). Desse modo, o autor constatou que a maior parte dos custos é com pessoal técnico e docente, bem como sobre as altas taxas de evasão, que elevam o custo anual por aluno diplomado.

No estudo de caso de Zuliani (2019) foi proposta uma metodologia para apuração do custo por aluno da graduação e de cursos técnicos da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, no ano de 2017. Assim, foi evidenciado que os valores calculados exercem influência negativa nos casos de não preenchimento de vagas e de evasão, bem como a importância da informação de custo na gestão estratégica da instituição.

Na pesquisa de Silva (2019), cuja finalidade foi avaliar a eficiência relativa atingida pelas Universidades Federais Brasileiras no ano de 2017, foi verificado que das 63 Universidades Federais Brasileiras analisadas, apenas 22 foram consideradas eficientes. Já no estudo de Prado e Teixeira (2019), os autores apontam os componentes dos gastos públicos de 63 Universidades Públicas Federais, entre os anos de 2010-2016. Para tal, elaboraram três modelos de regressão com efeitos fixo e dados em painel, no qual foi constatado que as despesas discricionárias e outras despesas correntes apresentaram efeito positivo significativo para explicar o desempenho do Conceito Preliminar do Curso (CPC).

A pesquisa de Hammes Junior e Flach (2019) analisou os fatores determinantes da eficiência dos gastos públicos em 59 IFES no período de 2013 a 2017 e os resultados obtidos demonstram que três universidades federais se mostraram eficientes nos cinco anos analisados, sendo que as variáveis que influenciam na eficiência dos gastos públicos nas IFES foram o número de professores, número de matrículas, número de concluintes, gastos totais com funcionários e número total de funcionários.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

3 Metodologia

Este estudo analisou os gastos orçamentários incorridos nas IFES do Rio Grande do Sul, bem como o indicador de qualidade do ensino, avaliado pelo Conceito ENADE. O período abrangido pelo estudo compreendeu os anos de 2008 a 2018. Em virtude dos resultados do ENADE de 2019 ainda não estarem disponíveis no banco de dados do INEP, no momento da coleta dos dados.

Foram analisadas as Universidades Federais do Rio Grande do Sul, na qual a escolha é justificada pelo bom desempenho que essas instituições apresentam em seus indicadores de avaliação, conforme destaca a pesquisa de (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011). Na Tabela 1 apresenta-se a amostra da pesquisa.

Tabela 1. Amostra da pesquisa

Sigla	Descrição
UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFPEL	Fundação Universidade Federal de Pelotas
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado a partir dos dados do E-MEC (MEC, 2020).

As informações financeiras foram obtidas no site do Tesouro Nacional, por meio de consulta ao Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC), ferramenta que engloba os sistemas estruturantes do governo, acessada pela plataforma Tesouro Gerencial (STN, 2020). Através do SIC, coletaram-se as informações detalhadas de despesas orçamentárias das IFES pesquisadas. Também foram utilizadas informações disponibilizadas no Relatório de Gestão das IFES pesquisadas.

Para analisar os componentes de gastos orçamentários das IFES que explicam a qualidade do ensino, foram utilizados modelos econométricos, com dados em painel, efeitos aleatórios e estimador robusto para controle de heterocedasticidade. Foram utilizados três modelos com diferentes especificações de despesas. Semelhante ao efetuado por Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011).

$$\text{ENADEkit} = \alpha + \beta_1 \text{Gastokit} + \beta_2 \text{TAMKit} + \varepsilon_{\text{Kit}} \quad (1)$$

$$\text{ENADEkit} = \alpha + \beta_1 \text{Pessoalkit} + \beta_2 \text{Correntekit} + \beta_3 \text{Investkit} + \beta_4 \text{AuxílioKit} + \beta_5 \text{TAMkit} + \varepsilon_{\text{kit}} \quad (2)$$

$$\text{ENADEkit} = \alpha + \beta_1 \text{Investkit} + \beta_2 \text{TAMKit} + \varepsilon_{\text{kit}} \quad (3)$$

Em que,

ENADE: variável dependente por área do conhecimento k na IFES i no período de tempo t,

α : constante,

Gasto: despesa orçamentária total liquidada por área do conhecimento k na IFES i no período de t,

Pessoal: despesa orçamentaria liquidada com pessoal e encargos sociais por área do conhecimento k na IFES i no período de tempo t,

Corrente: outras despesas correntes orçamentárias liquidadas por área do conhecimento k na IFES i no período de tempo t,

Invest: despesa orçamentária liquidada com aquisição bens móveis, imóveis e intangíveis por área do conhecimento k na IFES i no período de tempo t,

Auxílio: despesa orçamentária liquidada com auxílio financeiro a estudantes por área do conhecimento k na IFES i no período de tempo t.

TAM: variável de controle que representa o tamanho da IFES avaliado pelo número de alunos matriculados.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

Para avaliar a qualidade do ensino superior das IFES do Rio Grande Sul, optou-se por utilizar o Conceito ENADE, que reflete o desempenho institucional (Freire, Crisóstomo & Castro, 2007; Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011; Amâncio-Vieira et. al., 2015; Rocha & Funchal, 2019). Esse conceito possui 5 categorias, sendo 1 para o resultado mais baixo e 5 para o resultado máximo possível para área do conhecimento avaliada.

Paras as variáveis explicativas, são utilizados os gastos orçamentários realizados pelas IFES, semelhante aos estudos de Barbosa (2011), Silva (2015), Duque (2016), Falcão (2017), Hammes Junior e Flach (2019), Silva e Zuliani (2019) e Prado e Teixeira (2019).

Nos modelos de regressão propostos, as despesas podem ser tratadas na sua totalidade (Modelo 1), por sua natureza (Modelo 2), ou por um grupo específico de despesa (Modelo 3).

Desse modo, buscou-se explorar a relação das destinações orçamentárias dos recursos públicos com a qualidade do ensino superior alcançado, assim como realizado por Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), Barbosa (2011), Costa Souza e Ramos (2012), Duque (2016), Loureiro (2017), Silva (2019), Prado e Teixeira (2019), Hammes Junior e Flach (2019).

Esse estudo difere dos estudos citados quanto ao modelo de estimação empregado. Algumas pesquisas supracitadas utilizam o DEA, no intuito de aferir a eficiência das IFES, demonstrando um ranking de eficiência para o grupo estudado, outras utilizam regressão que avaliam o desempenho das IFES por meio de indicadores do TCU ou despesas incorridas nas IFES.

A expectativa dos resultados depende da natureza de despesa observada. No Modelo 1, que avalia a despesa por sua totalidade, não é esperado um efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho do estudante. Isso porque cerca de 80% do total das despesas, em média, é relacionado com Pessoal e Encargos Sociais (Prado & Teixeira, 2019). Além disso, as IFES não têm muito espaço para gestão dos recursos relacionados a folha de pagamento, pois se tratam, em sua maioria de custos fixos (Santos et al., 2017).

No modelo 2, que avalia as despesas por sua natureza, espera-se que a variável “despesa corrente” apresente efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho do estudante, dado que o gestor tem a capacidade de gerir esses recursos na manutenção e no custeio das atividades institucionais (Santos et al., 2017; Prado & Teixeira, 2019). No Modelo 3, que avalia as despesas orçamentárias “de investimentos” espera-se um efeito positivo no desempenho do estudante. Isto porque, quanto maior o gasto em infraestrutura da universidade, maior será a qualidade na formação dos estudantes (Cunha & Rocha, 2012).

Os gastos orçamentários foram deflacionados pelo Índice de Preços para o Consumidor Amplo (IPCA) de julho de 2020, obtido no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para fins de equiparações de instituições, os valores foram relativizados pelo número de alunos matriculados nas IFES. Do montante do gasto com pessoal, foram excluídas as despesas com aposentadorias e reformas, pensões, sentenças judiciais, além das despesas com indenizações e restituições, dado que essas não contribuem para formação discente. Também foram excluídos os gastos com hospitais universitários, dado que tais unidades, atualmente, são administradas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Nos três modelos propostos foi utilizada como variável de controle o “Tamanho”, mensurado a partir do indicador “aluno equivalente matriculado”, conforme verificado em literaturas anteriores (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011; Costa et. al., 2012).

4 Análise e Discussão dos Resultados

Inicialmente, será apresentada a estatística descritiva dos dados analisados, em seguida, a correlação entre as variáveis do estudo e, por fim, os resultados dos modelos propostos para estimar o efeito dos gastos orçamentários na qualidade do ensino superior, a partir do desempenho do estudante no ENADE.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

4.1 Estatística Descritiva

A seguir, é apresentada a Tabela 2, com a estatística descritiva contendo as variáveis selecionadas para o estudo das seis universidades federais do Rio Grande do Sul.

Tabela 2. Estatísticas descritivas

Variáveis	Obs	Mínimo	Máximo	Média	D.P
ENADE	845	1	5	3,78	0,957
Gasto	921	26.442	1.967.756	781.158	466.747
Pessoal	921	23.702	1.663.830	570.965	384.723
Corrente	921	2.740	395.621	167.080	95.469
Invest	921	-	103.358	42.783	21.115
Auxílio	921	-	46.211	16.353	9.965
TAM	921	1.365	39.648	20.242	10.355

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: os valores financeiros das variáveis: Gasto, Pessoal, Corrente, Invest e Auxílio estão em R\$ mil.

A amostra foi composta por 921 observações no período que compreende os anos de 2008 e 2018 das IFES do Rio Grande do Sul em 117 cursos. A IFES com maior quantidade de cursos avaliados no período foi a UFRGS com um total de 99 áreas do conhecimento avaliadas e a menor foi a UFCSPA com 9 cursos avaliados.

A média do conceito ENADE das IFES do Rio Grande do Sul é de 3,78. Entre as mais bem avaliadas ao longo do período, com nota 4 e 5, respectivamente, estão as instituições UFRGS e UFCSPA. Esses resultados comparados com os de Bittencourt et al. (2010), em que constataram que 51,2% dos cursos oferecidos pelas Universidades Federais brasileiras têm conceito 4 ou 5 no ENADE em 2008, pode ser considerado estável ao longo desses 11 anos. Com base na amostra desta pesquisa, aproximadamente 63% dos cursos avaliados têm nota 4 e 5 e cerca de 9% dos cursos obtiveram nota 1 e 2, no período de 2008 a 2018.

No que concerne as despesas orçamentárias, para as IFES do Rio Grande do Sul constata-se, em média, que cerca de 70% da dotação orçamentária é utilizada para pagamento de Pessoal e Encargos Sociais. Acerca disso, Santos et. al. (2017) destacam que as IFES não “gerenciam” sua folha de pagamento, ou seja, são recursos fixos sem qualquer possibilidade de gerência, ou mesmo ingerência por partes dos gestores. As naturezas de despesas que são mais representativas, na média geral para o grupo de Pessoal e Encargos Sociais foram os vencimentos e vantagens fixas com 52,57% e Obrigações Patronais com 10,57%.

Já para grupo “Outras Despesas Correntes”, aproximadamente 20% das despesas são destinadas a manutenção e custeio das atividades da instituição, e por serem discricionárias, podem ser geridas pelos reitores dessas instituições. Nesse sentido, Prado e Teixeira (2019) ponderam que o gestor possui apenas 20% do orçamento total para a assunção de despesas para suprir as necessidades da comunidade universitária. Já a variável Auxílio Financeiros a Estudantes, representou um gasto para as IFES pesquisadas, em média, de 10% do total do grupo “Outras Despesas Correntes”.

A variável que expressa os investimentos é a que têm menor representação no total das despesas orçamentárias, com apenas 7,3% do montante. Prado e Teixeira (2019), afirmam que em 8 anos houve aumento nos indicadores anuais de despesas liquidadas em valores nominais, em especial, gastos com pessoal, no entanto, constatam que há queda das despesas com investimentos.

O custo corrente por aluno equivalente matriculado, na média geral entre as IFES do Rio Grande do Sul é de R\$ 34.060,77. O maior custo corrente por aluno equivalente na média dos 11 anos pesquisados é da UFCSPA com R\$ 51.605,35 e a que obteve um menor custo corrente por aluno foi

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

a UNIPAMPA com R\$ 28.017,45. Barbosa (2011) aponta que os maiores custos corrente por aluno equivalente estão concentrados nas IFES que ofertam apenas cursos na área da saúde.

Isso demonstra a heterogeneidade das IFES na gestão de seus custos. Costa et. al. (2012) e Dalla Nora (2014) ponderam que as IFES apresentam heterogeneidade, logo os resultados apresentados por uma grande universidade, que atua em diferentes áreas do conhecimento e oferece cursos de pós-graduação e se envolve em pesquisa e extensão, não podem ser comparados com uma instituição que oferece apenas cursos de graduação, revelando a enorme disparidade existente nesse setor.

Em relação a variável de controle, aluno equivalente matriculado nas IFES do Rio Grande do Sul, a média geral observada é de 20.242 alunos matriculados. O maior número de alunos matriculados apresentado é a da UFRGS, com 39.648, já o menor é da UFCSPA, com 1.365 alunos matriculados. Para Katharaki e Katharakis (2010) o número de alunos matriculados é um fator determinante na mensuração de eficiência das universidades.

4.2 Correlação entre as variáveis do estudo

Inicialmente, verificou-se se os dados apresentam distribuição normal, aplicando-se os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk, que rejeitaram a hipótese nula de que os dados estão normalmente distribuídos. Com isso, aplicou-se o teste não paramétrico de correlação de Spearman. Para diminuir a amplitude entre os dados das IFES as variáveis foram transformadas em seu logaritmo natural. A seguir, apresenta-se a Tabela 2 com os coeficientes de correlação entre as variáveis analisadas nesta pesquisa:

Tabela 3. Correlação entre as variáveis analisadas

Variável	Enade	Gasto	Pessoal	Corrente	Invest	Auxílio	TAM
Enade	1						
Gasto	0,253**	1					
Pessoal	0,236**	0,995**	1				
Corrente	0,301**	0,957**	0,947**	1			
Invest	0,150**	0,247**	0,198**	0,293**	1		
Auxílio	0,316**	0,835**	0,811**	0,901**	0,317**	1	
TAM	0,299**	0,943**	0,942**	0,947**	0,201**	0,843**	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01. Todas as correlações apresentaram p-valor < 0,000.

Todas as variáveis apresentam correlação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1% com o indicador ENADE. Com isso, pode-se inferir que elevar as despesas e investimentos nas IFES do Rio Grande do Sul, tende a melhorar o desempenho dos discentes no ENADE. Isso corrobora com o resultado obtido no estudo de Menezes (2019), que encontrou uma correlação moderada e significativa entre o IGC e o custo por aluno equivalente, indicando que a qualidade de todos os cursos (graduação e pós-graduação) tem certa relação com o custo geral da instituição.

4.3 Influência das Despesas das Universidades Federais no Desempenho do Estudante no ENADE

Na sequência são apresentados os resultados das regressões múltiplas, estimadas com dados em painel, e teste de robustez. Os modelos de regressões propostos foram submetidos a testes estatísticos de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, para melhor escolha do tratamento dos dados. Com isso, foi possível decidir qual estimador apropriado para os modelos, se por efeitos de POOLS (Pooled Ordinary Least Squares), efeitos fixos ou efeitos aleatórios. Para cálculo dos modelos

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

de regressão foi utilizado o pacote estatístico Stata Statistical Software® versão 16.0. Fávero e Belfiore (2017) sugerem que o software STATA seja o mais adequado para estimação de modelos de regressão para dados em painel, desbalanceado, pois existem dados faltantes ao longo do tempo (Fávero & Belfiore, 2017). Isso ocorre devido a extinção de alguns cursos ao longo do período.

4.3.1 Influência da despesa total no desempenho estudantil no ENADE

Os resultados apresentados na Tabela 4 correspondem ao Modelo 1 de estimação da influência da despesa total no desempenho estudantil no ENADE. Evidenciam que a despesa liquidada total não se revelou estatisticamente significativa na explicação da qualidade do ensino superior, avaliada pelo resultado do ENADE.

Tabela 4. Influência da despesa total no desempenho estudantil no ENADE

Variáveis	Variável Dependente (ENADE)
Gasto	0,099
TAM	0,001
Constante	-0,578
R2 Owerall	0,226
LM de Breusch-Pagan	0,000
Teste de Hausman	0,999
Nº de Observações	845
Nº de Cursos	114

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: ***Significativo a 1%; **Significativo a 5%; *Significativo a 10%. Despesa Total transformada em logaritmo. Estimação por Efeitos Aleatórios.

As despesas totais das universidades pesquisadas, quando analisadas de forma agregada, parecem não influenciar no desempenho discente no ENADE. Isso corrobora com os achados de Freire, Crisóstomo e Castro (2007), Boynard (2013) e Rocha e Funchal (2019), nos quais maiores gastos não repercutem necessariamente em melhor resultado na formação do aluno. Desse modo, é sinalizado que a qualidade na aplicação dos recursos em bens e serviços tem maior potencial de impactar nos indicadores da universidade do que o montante total de despesa incorrida pela instituição.

Nesse aspecto, Hammes Júnior e Flach (2019) aduzem que a determinação dos gastos em uma instituição de ensino superior é complexa, pelo fato da necessidade de alocação desses gastos. Conforme os autores essas instituições oferecem diversos produtos e resultados, distribuídos no âmbito do ensino, pesquisa e extensão.

4.3.2 Influência da despesa por natureza orçamentária no desempenho estudantil no ENADE

Os resultados apresentados na Tabela 5 correspondem ao Modelo 2 estabelecido para estimar a influência das despesas por natureza orçamentária no desempenho estudantil no ENADE. Também foi incluído nesse Modelo, a variável Auxílio, que permite observar se as despesas com auxílio financeiro aos estudantes podem impactar no conceito ENADE.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

Tabela 5. Influência das despesas por natureza orçamentária no desempenho estudantil no ENADE.

Variáveis	Variável Dependente (ENADE)
Pessoal	0,045
Corrente	-0,036
Invest	0,049 **
Auxílio	-0,078 *
TAM	0,037
Constante	1,329312
R ² Owerall	0,230
Significância do Modelo	0,000 **
LM de Breusch-Pagan	0,000 **
Teste de Hausman	0,998
Nº de Observações	845
Nº de Cursos	114

Fonte: dados da pesquisa

Nota: ***Significativo a 1%; **Significativo a 5%; *Significativo a 10%. Despesas transformadas em logaritmo. Estimção por Efeitos Aleatórios.

Dentre os grupos de despesas analisados no modelo 2, apenas os gastos relacionados aos Investimentos foram estatisticamente significativos num intervalo de confiança de 95%. Embora no teste de correlação de Pearson entre as demais despesas (Pessoal, Outras Despesas Correntes e Auxílio Financeiro a Estudantes) e o desempenho estudantil no ENADE tenha se revelado estatisticamente significativo, o modelo de estimção dos efeitos aleatórios não demonstrou significância num intervalo de 95%.

Com relação as Despesas de Pessoal e Encargos Sociais, que tem maior representatividade dentre os gastos nas IFES pesquisadas, sabe-se que este tipo de gasto tende a crescer ao longo dos anos nas IFES, tendo em vistas alguns fatores como: correção salarial, plano de carreira dos servidores, aposentadorias entre outros (Marques, 2016).

Uma das possibilidades de a despesa com pessoal não influenciar o desempenho dos estudantes, pode estar na argumentação de Rocha e Funchal (2019), de que o desempenho dos alunos da educação básica está relacionado com a qualidade da gestão dos recursos e não especificamente com a quantidade. Conforme o autor é um erro a remuneração do docente da educação básica estar vinculado apenas com a titulação e ao tempo de carreira do professor. Essa condição afasta o desempenho do aluno (produto) do insumo (desempenho do professor), não dando estímulos para o professor melhorar seu desempenho.

No que concerne as Outras Despesas Correntes, que contemplam os gastos com a manutenção das atividades da instituição, como consumo de água, energia elétrica, comunicação, serviços terceirizados, aluguéis, manutenções de bens, consumo de combustíveis, diárias entre outros; os resultados contrariam aos achados de Prado e Teixeira (2019), que encontraram significância estatística na categoria “Outras Despesas Correntes”, constatando influência positiva no resultado do CPC. Contudo, os resultados deste estudo corroboram com Rocha e Funchal (2019), no qual os custos totais não se mostraram significativos para explicar o desempenho dos estudantes; bem como, com os achados de Freire, Crisóstomo e Castro (2008). Para eles, o custo por aluno de uma IFES não tem efeito sobre o desempenho discente. Os autores acreditavam que o maior custo refletisse melhores condições de infraestrutura, o que pudesse resultar em melhor desempenho dos alunos. Os resultados corroboram, ainda, com Faria, Januzzi e Silva (2008), Amaral e Menezes-Filho (2008) e Rocha e Funchal (2019), cujas pesquisas apontam não haver relação entre o gasto e o desempenho educacional.

Cabe ressaltar, o fator de heterogeneidade entre as instituições, Barbosa (2011) destaca que há cursos que sempre vão demandar mais recursos do que outros, esclarecendo que não há como comparar o custo de um curso da área da saúde com um da área de humanas, por exemplo. Outro fator que se destaca é a redução de recursos para manutenção e custeio das IFES. As despesas correntes

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

analisadas nas IFES deste estudo, no período de 2014 a 2018, apresentaram redução de aproximadamente 16% nessas despesas. Desse modo, os cortes orçamentários efetuados pelo governo, não permitiram que as instituições mantivessem o padrão de manutenção de suas atividades observados entre o período de 2008 a 2014.

As despesas com auxílio financeiro a estudantes apresentaram efeito negativo e estatisticamente significativo a 90% de confiança. Cabe destacar que esses recursos correspondem aos valores pagos aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica através de Bolsas. Com base nos resultados, pode-se inferir que a aplicação de recursos nessa natureza de despesa não contribui para melhora no conceito ENADE. Isso coincide com a pesquisa de Prado e Teixeira (2019), no qual encontraram efeito negativo para o desempenho discente relacionado com as despesas de assistência estudantil. Os autores esperavam que esse gasto pudesse melhorar o resultado no ENADE, entretanto, a relação é inversa, quanto maior é o gasto com assistência menor é o desempenho discente.

O gasto destinado aos Investimentos das IFES apresentou relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 95% de confiança. Os investimentos efetuados pelas IFES em infraestrutura, como, bens móveis e imóveis e em intangíveis influenciam no resultado discente no ENADE. No intuito de verificar o comportamento dessa variável em especial, estimou-se o modelo 3, para verificar os efeitos sobre o desempenho dos estudantes.

4.3.3 Influência dos Investimentos no desempenho estudantil no ENADE

O resultado do modelo 3 (Tabela 6) evidencia o poder explicativo dos investimentos feitos pelas IFES no desempenho estudantil no ENADE. Considerando apenas essa variável dependente no modelo 3, sua significância estatística permanece no intervalo de confiança de 95%. Em relação ao R² nesse modelo, o poder preditivo reduziu em 0,78% em relação ao modelo 2. Desse modo, a variável de investimentos apresenta melhores resultados combinadas com as outras variáveis explicativas de despesas, ou seja, quando estimada pelo modelo 2.

Tabela 6. Influência dos Investimentos no desempenho estudantil no ENADE.

Variáveis	Variável Dependente (ENADE)
Invest	0,042 **
TAM	0,053
Constante	0,6771409
R ² Overall	0,228
Significância do Modelo	0,000 **
LM de Breusch-Pagan	0,000 **
Teste de Hausman	0,999
Nº de Observações	845
Nº de Cursos	114

Fonte: dados da pesquisa

Nota: ***Significativo a 1%; **Significativo a 5%; *Significativo a 10%. Despesas transformadas em logaritmo. Estimação por Efeitos Aleatórios.

Ao verificar em quais naturezas de despesas são predominantes no grupo de Investimento nas IFES pesquisadas, no geral, constata-se que aproximadamente 50% do gasto está relacionado a obras e instalações e 34% destinados a aquisição de equipamentos e materiais permanentes.

Observando as duas IFES que obtiveram as maiores médias no conceito ENADE no período estudado (5 para UFCSPA e 4 para UFRGS) verifica que os investimentos na UFCSPA se concentram em obras e instalações enquanto na UFRGS predomina as aquisições com equipamentos e materiais permanentes. Isso permite inferir a heterogeneidade das instituições, quanto as aplicações dos

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

recursos que supram suas necessidades por melhores condições estruturais no processo de ensino-aprendizagem.

Os resultados obtidos no modelo 3 são condizentes aos de Jones e Zimmer (2001), Hoff e Jaeger (2015), Prado e Teixeira (2019), que destacam que os investimentos propiciam melhores condições de estrutura para as instituições, refletindo no processo de ensino aprendizagem, consequentemente, impactam positivamente o desempenho dos discentes. As dotações dos grupos Outras Despesas Correntes e Investimentos são consideradas discricionárias, o que permite aos Reitores e Pró-reitores gerirem os recursos de acordo com as necessidades das instituições.

No entanto, observa-se que além dessa dotação de investimento representar a menor parcela entre os três grupos de despesa (Pessoal e Encargos Sociais, Outras Despesas Correntes; e Investimentos), esses valores vêm sendo reduzidos desde 2013. Ao comparar os investimentos efetuados no ano de 2018 com os de 2013, a retração foi de aproximadamente 50%. Cabe destacar, que é por essa dotação orçamentária que os livros, por exemplo, são adquiridos, além de equipamentos para laboratórios que contribuem para o desenvolvimento de pesquisas.

Essa redução de dotação para despesas de Investimentos nas IFES não ocorre apenas nas instituições do Rio Grande do Sul, mas em outras regiões do Brasil. No estudo de Lima (2017), ao verificar os investimentos na Universidade Federal de Brasília (UNB), foi constatado uma redução de 83% nas despesas com investimentos no período de 2002 a 2016. Conforme o autor a construção de novos espaços físicos, como laboratórios e salas de aula, ocasiona aumento das despesas correntes, como é o caso dos gastos com terceirização. Logo, a elevação desse tipo de despesa inibe novos investimento, por conseguinte, a expansão da Universidade.

5 Conclusão

Esse estudo teve como objetivo verificar o efeito dos gastos orçamentários das IFES do Rio Grande Sul na qualidade do ensino superior, avaliada a partir do desempenho dos estudantes no ENADE, no período de 2008 a 2018. Para tal, identificaram-se as principais naturezas de despesas orçamentárias das IFES do RS, os resultados do ENADE, para então verificar a influência dos gastos sobre o desempenho discente.

As naturezas de despesas que se destacam nos orçamentos das IFES pertencem a três grupos principais: Pessoal e Encargos Sociais; Outras Despesas Correntes e Investimentos. No primeiro grupo a concentração de gastos é com vencimentos e vantagens fixas e obrigações patronais. No segundo grupo, os maiores dispêndios foram com serviços de terceiros e locação de mão de obra. Por fim, em Investimentos, a maior parte da parcela desse recurso é aplicada com obras e instalações, bem como aquisição de equipamentos e materiais permanente.

Dentre as despesas orçamentárias analisadas, apenas os gastos com Investimentos revelaram sua influência significativa sobre a qualidade do ensino superior, avaliado pelo resultado do ENADE. Com isso, pode-se inferir que os gastos com infraestrutura propiciam melhores condições para o processo de ensino-aprendizagem, consequentemente, impactam o resultado discente no ENADE.

Contudo, os gestores das IFES vêm encontrando desafios nos últimos anos para manter, ampliar e qualificar seus ativos. Isto porque, esses investimentos retraíram cerca de 50% entre o ano de 2013 e 2018 nas IFES pesquisadas, seguindo uma tendência de baixa também observada em outras instituições do Brasil. Como no caso da UNB, na qual entre o ano de 2002 e 2016 houve redução de 83% nas despesas de Investimentos conforme estudo de Lima (2017).

6 Implicações e Pesquisas Futuras

A principal contribuição desse estudo está em revelar quais elementos orçamentários melhor se relacionam com a qualidade do ensino superior, auxiliando gestores das universidades nas decisões que envolvam o mix orçamentário que favoreça a qualidade do ensino, manifesta no

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

desempenho estudantil obtido nos instrumentos avaliativos do ensino superior. Tendo ficado evidente o efeito positivo e significativo dos gastos destinados a infraestrutura sobre o desempenho estudantil no ENADE. Estes resultados são relevantes para as IFES do Rio Grande do Sul, especialmente em um cenário de forte redução de investimentos em recursos de capital, nos últimos anos.

Propõe-se expandir as análises realizadas neste estudo para além dos gastos orçamentários, transpondo a análise para o nível das ações governamentais derivadas de orçamentos-programa, como por exemplo, o Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), com o propósito de analisar se influenciam os indicadores de qualidade estabelecidos pelo INEP.

7 Referências

- Agasisti, T. (2017). Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance. *Tertiary Education and Management*, 23 (3), p. 187-190.
- Alonso, M. (1999). Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 50 (1), p. 37-62.
- Amaral, L. F. L. E., & Menezes-Filho, N. A. (2008). Relação entre gastos educacionais e desempenho escolar. In: *Encontro Nacional e Economia*, 36, Anais [...] ANPEC: Salvador, 2008.
- Barbosa, G. C. (2011). Análise da associação entre os indicadores de gestão das Universidades Federais e o desempenho discente no ENADE. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília.
- Barbosa, G. C., Freire, F. S., & Crisóstomo, V. L. (2011). Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, 16 (2), p. 317-344.
- Bittencourt, H. R., Viali, L., Rodrigues, A. C. M., & Casartelli, A. O. (2010). Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais e privadas. *Avaliação: revista da avaliação da educação superior*, Sorocaba, 15 (3), 147-166.
- Boynard, K. M. S. (2013). Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? Lições econômicas para a gestão universitária. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília.
- Brasil. (2020). Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 jun. 2020.
- Brasil. (2013). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Manual Técnico de Orçamento - MTO. Versão 2013. Brasília.
- Carvalho, T. S. F. (2017). Custo do ensino da graduação na UFPB: uma análise da evolução dos custos por departamento no campus I. 144 f. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Castro, D. P. (3.Ed) (2010). Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão, contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa. São Paulo: Atlas.
- Chiau, A. V., & Panucci-Filho, L. (2014). Custos nas instituições federais de ensino superior: Análise comparativa entre duas Universidades Federais do Sul do Brasil. *REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (1), p. 55-71.
- Costa, E. M., Souza, H. R., Ramos, F. S., & Silva, J. L. M. (2012). Eficiência e desempenho no ensino superior: uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, 16 (3), p. 415-440.
- Cunha, M., & Rocha, V. (2012). On the efficiency of public higher education institutions in Portugal: an exploratory study. University of Porto: FEP Working Paper (468).

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

- Duque, F. S. L. (2016). Análise das características de perfil e dos indicadores de desempenho das universidades federais brasileiras. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Dalla Nora, R. (2014). Análise da relação entre os indicadores de desempenho das universidades federais da Região Sul do Brasil e os resultados obtidos no Índice Geral de Cursos (IGC). 79 f. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Modelos Longitudinais de Regressão para Dados em Painel. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Falcão, C. M. B. (2017). A interiorização das instituições de ensino superior: uma análise dos custos da graduação no campus IV da UFPB. 103 f. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Freitas, A. L. P., Rodrigues, S. G., & Costa, H. G. (2009). Emprego de uma abordagem multicritério para classificação do desempenho de Instituições de Ensino Superior. *Revista Ensaio: avaliação de políticas públicas educacionais*, 17 (65), p. 655-674.
- Freire, F. S., Crisóstomo, V. L., & Castro, J. E. G. (2008). Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. *Revista Produção Online*, Florianópolis, 7 (4), p. 1-25.
- Gralka, S. (2018). Persistent inefficiency in the higher education sector: Evidence from Germany. *Education Economics*, 26 (4), p. 373-392.
- Hammes Junior, D. D., & Flasch, L. (2019). Análise de eficiência dos gastos públicos no ensino superior: um estudo em Universidades Federais. In: Congresso da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 13, Anais [...] ANPCONT: São Paulo, 2019.
- Hoff, J., & Jaeger, E. V. (2015). Custo, Investimento e Desempenho. Acadêmico nas Universidades Públicas Federais Brasileiras. In: Congresso da Associação Brasileira de Custos, 13, Anais [...] CBC: Foz do Iguaçu, 2015.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020). O que é o Sinaes. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/sina>. 2020. Acesso em 29 jun. 2020.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020a). Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/enade>. Acesso em 29 jun 2020.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020b). Indicadores de Qualidade da Educação Superior. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/educacao-superior/indicadores-de-qualidade>. Acesso em 20 ago. 2020.
- Jones, J. T., & Zimmer, R. W. (2001). Examining the impact of capital on academic achievement. *Economics of Education Review*, 20 (6), p. 577-588.
- Katharaki, M., & Katharakis, G. A. (2010). Comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. *International journal of educational research*, 49 (4-5), p. 115-128.
- Lima, J. M. F. (2017). Expansão universitária, terceirização e investimento: um estudo na Universidade de Brasília. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília (UNB), Brasília.
- Loureiro, V. C. A. (2017). Desempenho das universidades federais brasileiras: análise da eficiência relativa baseada em indicadores de gestão. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Rio Grande.
- Magalhães, E. A., Silveira, S. F. R., Abrantes, L. A., Ferreira, M. A. M., & Wakin, V. R. (2010). Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *Revista de Administração Pública*, 44 (3), p. 637-666.

QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO ESTUDANTE NO ENADE

- Marques, L. T. (2016). Análise da relação entre os indicadores de desempenho e as variações das despesas públicas em universidades federais de ensino superior. In: Congresso da Associação Brasileira de Custos, 26, Anais [...] CBC: Curitiba, 2016.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. (2020) Restrução e Expansão das Universidades Federais – O que é o REUNI. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>. 2020. Acesso em 28 jun. 2020.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. (2020a). Análise da Expansão das Universidades Federais. disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192. 2020a. Acesso em 28 jun 2020.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. (2020b). Bolsa Permanência - Apresentação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/programa-bolsa-permanencia>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. (2007). Diretrizes Gerais do REUNI. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>. 2007. Acesso em: 29 jun. 2020.
- Menezes, A. K. (2019). Relação entre desempenho e custos no setor público: um estudo nas universidades federais do Brasil. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade, Mossoró, RN, Brasil.
- Nuintin, A. A., Benedicto, G. C., Calegário, C. L. L., Curi, M. A., & Nogueira, L. R. (2014). Eficiência da aplicação de recursos públicos nas universidades federais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21, Anais [...] CBC: Natal, 2014.
- Prado, C. A. P. B., & Teixeira, A. M. C. (2019). Gastos públicos e desempenho das Universidades Públicas Federais brasileiras. In: Congresso da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 13, Anais [...] ANPCONT: São Paulo, Fecap - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 2019.
- Portal da Transparência. 2020. Detalhamento da Despesa Pública. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/despesas/consulta>. Acesso em 20 de jul 2020.
- Rocha, A. B., & Funchal, B. (2019). Mais recursos, melhores resultados? As relações entre custos escolares diretos e desempenho no Ensino Médio. *Rev. Adm. Pública*, 53 (2), p. 291-309.
- Salvador, E. S. (2010). Fundo público e políticas sociais na crise do capitalismo. *Serviço Social & Sociedade*, 104, p. 605-631.
- Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & Moura, H. J. (2017). Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 9 (4), p. 276-285.
- Silva, A. R. G. (2015). Gestão das universidades federais brasileiras: um estudo sobre a eficiência do ensino superior no Brasil. 60 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, C. L. (2019). A eficiência relativa dos gastos públicos federais em educação superior no Brasil. 126 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior). Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza, Ceará.
- STN. Secretaria do Tesouro Nacional. (2018). Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP). 8 ed. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidadeaplicadaao setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em 07/09/2020.
- TCU. Tribunal de Contas da União. (2010). Orientações para cálculo dos indicadores de gestão: Decisão TCU nº 408/2002, Brasília, 2010, 12p. Disponível em

**QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR: INFLUÊNCIA DAS DESPESAS
ORÇAMENTÁRIAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS NO DESEMPENHO DO
ESTUDANTE NO ENADE**

http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/documento/orientacoes_tcu_verso_2010.pdf. Acesso em: 05 jul. 2020.

- Wolszczak-Derlacz, J. (2017). An evaluation and explanation of (in) efficiency in higher education institutions in Europe and the US with the application of two-stage semi-parametric DEA. *Research Policy*, 46 (9), p. 1595-1605.
- Zuliani, M. H. (2019). Custo por aluno de graduação e de cursos técnicos em uma universidade federal: um estudo de caso. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba.

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A
CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE
ENTERTAINMENT INDUSTRY**André Luiz Maranhão de Souza-Leão, D.r.**

Doutorado em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: andre.sleao@ufpe.br**Bruno Melo Moura, D.r.**

Doutorado em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: brunomtop@gmail.com**Mariana Almeida de Souza Lopes, Me.**

Mestre em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: mariana.aslopes@ufpe.br**Marília Abigail Meneses Batista**

Mestre em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: mariliabatista81@hotmail.com**Maria Eduarda da Mota Melo**

Graduação em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: eduarda.mmelo@ufpe.br**Juliana Francisca Dutra dos Santos**

Graduação em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

E-mail: julianafdutras@gmail.com

Abstract

Media product franchises often play the role of brands based on the elaboration of cultural schemes. They use complementary contents to their products' narratives – called paratexts – to keep a long-lasting relationship with their consumers. Thus, the aim of the current study is to investigate how the paratextualization of franchise products of the entertainment industry generates cultural schemes for their brands. To do so, Foucauldian Discourse Analysis was applied to news reports and information published at the official websites of three emblematic entertainment industry franchises: Game of Thrones, Star Wars and Wizarding World. Results have indicated franchises' focus on maintaining and expanding fans' experience with these sagas, evidencing the existence of a cultural scheme to build experiential brands.

Keywords: brands, cultural scheme, entertainment industry, paratexts, Foucauldian Discourse Analysis

1 Introduction

The entertainment industry has been experiencing continuous global growth, which is associated with its multiple cultural resonance ability and economic impact (Moura and de Souza-Leão, 2020; Toubia et al., 2019). Thus, it is not by chance that consumers often take ownership and resignify marketing contents produced by the entertainment industry (Argo et al., 2008; Hackley et al., 2018). Several products generated by this industry (e.g., books, movies, TV series, sports, music, among others) are often expanded and spread in multiple media (e.g., cinema, television, websites, among others) and forms (e.g., festivals, events) (Feiereisen et al., 2020; Koku, 1995). Such a process promotes symbiosis among entertainment, media and brands associated with this market (Hudson and Hudson, 2006).

Entertainment producers find it productive to expand their media texts' narratives by taking into consideration several marketing agents who actively work in this segment. It is the case of incorporating cocreated contents to their consumers' interactions, when they publicly express their interest in helping to develop products consumed by them (Baker and Schak, 2019; Cronin, 2016). When it comes to entertainment franchises producing in several media, this interest can be accessed by brand managers who have engaged in fan interactions by playing the role of proactive consumers (Costa and Leão, 2017; Sugihartati, 2020).

According to O'Reilly (2005), franchises linked to resonant media products in the entertainment industry play the role of cultural brands, a fact that refers to a symbolic perspective of brand consumption (Klein, 2000; Keller and Lehmann, 2008). Branding, in its turn, has recurrently channeled its strategic efforts by elaborating cultural schemes (Fournier and Alvarez, 2019; Navis and Glynn, 2010) that are historical-nature processes used to signify brands based on the relationship between their products and consumption contexts (Fournier and Alvarez, 2019; Navis and Glynn, 2010). According to these processes, brands acknowledge that consumers tend to feel encouraged to consume products that can be cocreated by them (Cova and Dall'Aglio, 2009; Prahalad and Ramaswamy, 2004). Thus, brands' communication incorporates a whole variety of meanings produced from their interactions with consumers (Batra, 2019).

According to Hills (2018), entertainment industry brands often produce complementary contents capable of stimulating consumers' reaction and production ability. It happens in the production of audiovisual contents with worldwide audience; these contents transcend material barriers (e.g., linguistic barriers) through adaptive elements capable of meeting the interests of any target audience they might reach (Cruz et al., 2019; Mbou-djeke, 2016). Such an adaptation is part of a broader movement towards expanding contents through complementary texts (Hackley and Hackley, 2020; Hills, 2015) that are treated as paratexts at the entertainment industry scope (Gray, 2010). The production and promotion of this text type is featured as marketing communication strategy used to set a more effective consumption relationship with consumers (Hills, 2015), since these texts tend to enhance the scope of branded products and to enable continuing interaction among its fans (Aronczyk, 2017; Cruz et al., 2019).

In light of the foregoing, the aim of the current study was to investigate how the paratextualization of entertainment industry franchise productions enables a cultural scheme for its brands. In order to do so, three of the most emblematic entertainment industry media franchises were investigated, namely: Game of Thrones (GoT), Star Wars (SW) and Wizarding World (WW). The analyzed paratexts comprised news reports and information about products belonging to these brands (e.g., movies, TV series, books, games, among others), which were published at their official websites.

The current study is justified by three relevant aspects. Firstly, it addresses an emerging branding perspective, which is aligned to the cultural logic of consumption (Aspara et al., 2014; Ng, 2017). In addition, it brings along an innovative marketing research approach to this perspective, which is based on the paratextualization theory (Cruz et al., 2019; Sugihartarti, 2020). Finally, it leans on one of the fastest-growing industries in recent decades (e.g., 2000s, 2010s) (Feiereisen et al., 2020; Hackley and Hackley, 2019).

2 Theoretical Framework

2.1 Entertainment Industry

The entertainment industry has been significantly investigated in marketing studies (Argo et al., 2008; Feiereisen et al., 2020; Hackley and Hackley, 2019; Toubia et al., 2019). It is featured by management processes focused on the interaction between its economic impact, and cultural and symbolic repercussions (Hackley and Tiwsakul, 2006; Koku, 1995); thus, it is not clearly aligned to strategic approaches mostly typical of the marketing field (Jenkins, 2008; Kozinets, 2001). There is the understanding that its audience can be better understood based on the metaphor that the marketing field offers several elements (e.g., spaces, scenarios, sets, plot devices, dramatic incidents, cinematic technologies, props, story-lines, characters and dramatic narratives) through which consumers can give meaning to their consumption relationship (Argo et al., 2008; Hackley et al., 2018).

According to Toubia et al. (2019), approaches used to expand the range of massively mediated entertainment products are often classified into three types, namely: collaborative approach, which takes into consideration consumers' actions based on their behavior between pairs and towards the media gathering them; content approach, which aims at investigating the direct reception of, and inferences about, what was consumed; and the hybrid approach, which combines the previous two approaches to map consumers' reaction to, and extrapolated consumption of, the media entertaining them. Cinematographic and television productions stand out among entertainment segments at the time to adopt these elements, since they are capable of elaborating, transmediating and popularizing fictional universes among pop culture consumers (Baker and Schak, 2019; Cronin, 2016; Feiereisen et al., 2020). It is the case of GoT, WW and SW, which are three of the most successful franchises of both the entertainment industry and pop culture, since they established several consumption forms through their transmediation processes (Ferrandiz, 2019; Javanshir et al., 2020; Murphy, 2017; Proctor, 2018).

More and more, these productions reflect impacts at global level, rather than just economic impacts (Crane, 2014), since they also encourage political and cultural discussions (Martin Jr., 2019; Press and Liebes, 2016). According to Schatz (2011), this process is a two-way road, since it is influenced by globalization, as well as by the convergence of consumer markets in order to adapt to potential audience expansions.

2.2 Brands' Cultural Scheme

Consumers increasingly avoid what they see as stimulated experiences to prioritize the authentic ones, since they allow them to experience some cocreation level (Cova and Dalli, 2009; Prahalad and Ramaswamy, 2004). Nevertheless, brands always try to reinvent ways of differentiating their

products (Hemsley-Brown et al., 2016; Wang et al., 2018). Thus, scholars' interest in the cultural logic of consumption has increased in the last two decades and it opened room for a symbolic perspective in studies about brands (Batra, 2019; Fer-nández-Cavia et al., 2018; Fournier and Alvarez, 2019; Price and Coulter, 2019) that focus on investigating how values and meanings attributed to brands can be built from stories, inheritances and social narratives (Centeno and Wang, 2017; Schroeder et al., 2017).

This approach is in line with the Cultural Branding proposal developed by Holt (2004; 2016), according to whom, brands have the potential to become iconic by incorporating, expanding and spreading cultural ideologies and features of societies they belong to. Thus, cultural contexts enable several brand development possibilities (Rossolatos, 2018; Testa et al., 2017). However, it is not a total organization control process, since it requires the co-authorship of multiple audiences that a given brand relates to (Holt, 2004; 2016). Thus, brands are capable of both influencing the cultural context they are inserted in (Schroeder, 2009; 2017) and of being transformed by interpretations and interactions assimilated by them, when they are consumed by different audiences (Ng, 2017; Ramaswamy and Ozcan, 2016).

Meanings are increasingly mixed in the market interaction context (Kelly et al., 2005; Kozinets, 2001), since producers and consumers assume transitory and fluid functions (Cova and Dalli, 2009). According to Humphreys and Latour (2013), interactions between consumers and brand managers are often collaborative, and it enables redefining the cultural value of brands over time, based on the propagation of new consumption experiences associated with them.

By assuming that consumers take on the role of brand-meaning co-creators (Aspara et al., 2014; Healy and McDonagh, 2013), brand managers adopt a cultural scheme resulting from a historical process, according to which, products and consumption contexts give meaning to brands (Fournier and Alvarez, 2019; Navis and Glynn, 2010). Producing a cultural scheme for brands presupposes integrating the signs captured in consumer interactions into marketing communication (Arvidsson, 2006; Cova and Dalli, 2009). This process enables reasoning about different meanings produced in interactions between consumers and brands (Batra, 2019; Laroche et al., 2013). Thus, brands encourage meaning production by consumers, so they – themselves – can promote what they mean (Habibi et al., 2014).

If marketing communication has traditionally relied on mass media (Arnould and Thompson, 2005), most recently, digital media have gained prominent role in this environment (Dua, 2017). Digital platforms exponentially expand the likelihood of interaction between brands and consumers, by enhancing the co-production of meanings associated with different contexts brands are consumed in (Batra, 2019; Laroche et al., 2013) and, simultaneously, by encouraging transformations in the communicative process produce by them (Cronin, 2016; Schembri and Latimer, 2016).

2.3 Paratexts seen as consumer experience expansion

If one takes into consideration that contents produced by marketing communication are, ultimately, texts to be accessed by consumers, complementary marketing content can be understood as paratexts (Hackley and Hackley, 2020) that are capable of influencing both the choice of what to consume and the very way consumption is performed (Hackley and Hackley, 2019; Fathallah, 2016). Thus, paratexts play important role in media products' supplying and consumption by creating expectations, helping individuals to better understand them, contributing to their fruition and by enabling meaning negotiations, among others (Gray, 2010).

The term was initially used to designate contents used to help better understanding literary works, either by presenting them or by contextualizing, or adding meaning to, the main content (Genette, 1997; Genette; Maclean, 1991). Gray (2010) was the one who expanded the application of the concept of paratexts to media products, since the enjoyment of these products is often completed by texts about them (e.g., advertisements, trailers, specialized reviews and fan theories). Such an application classifies paratexts into two different types, namely: input paratexts, which refer to contents consumed even before consumers have contact with the main text (i.e., the product), a fact that prepares them to enjoy it (e.g., information about releases, teasers, trailers); and media res, which are contents accessed during, or after,

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

consumption itself and that contribute to the consumption experience itself or to its evaluation (e.g., post-credit scenes in movies, re-percussion in the media, fan comments).

Consumers' relationship with paratexts completes the reception and interpretation of media products, as well as encourages interactions and resonances about them (Hills, 2015). It is done by allowing consumers to take ownership of, and produce new meanings about, them (Hills and Garde-Hansen, 2017), and about paratexts themselves (Cruz et al., 2019, Fuschillo, 2020). Therefore, one can see paratexts as contents capable of helping to better understand and elaborate meanings that enable the cultural scheme of massively marketed media texts. Thus, on the one hand, paratexts are relevant for brands, since they enhance the reach of their products; on the other hand, they allow consumers to have continued and improved experiences with brands they are fans of (Aronczyk, 2017; Cruz et al., 2019).

The paratextualization performed by the entertainment industry provides greater extension and circulation of its products, a fact that reinforces their importance and attributes new meanings to consumption (Gray, 2010; Steiner, 2015). Emblematic pop culture brands both expand their product portfolio (e.g., movies, games, theme parks) and promote them through content production in multiple platforms (e.g., websites, social media, mobile devices). This process is essential to help better understanding how the process to expand individuals' original content-consumption experience became popular (Fathallah, 2016; Hills, 2015). According to this perspective, brands assume their audience's interest in consuming their products and contents through different experiences, by moving among different media platforms (Hackley and Hackley, 2019).

Consumers' interest in being an active part of consumer interactions in multiple platforms and cultural contexts is defined by Jenkins (2013; 2014) as one of the features to experience a media convergence process in the participatory culture context. This phenomenon explains the reason why consumers increasingly look for contents about products and brands in different media (Baker and Schak, 2019; Kim, 2019), in a dynamic and proactive manner (Javanshir et al., 2020). Paratexts' insertion in interactions between consumers and media products makes them act in different meaning construction layers, by assuming discursive functions (Mittel, 2015; Steiner, 2015). Thus, paratexts work as fundamental content to spread and maintain discursive productions capable of expressing different positions about new productions by the entertainment industry (Mittel, 2015; Scott, 2017).

3 Methodology

If one takes into consideration that the cultural scheme produced by brands is associated with the discursive dimension of consumption (Ng, 2017), paratexts play the role of producing or maintaining media products' discourses (Mittel, 2015; Steiner, 2015). Therefore, the current study has analyzed this content based on the Foucauldian Discourse Analysis (FDA) method, which focuses on investigating the regularity of discourses produced within a given context.

3.1 Data collect

The dataset of an FDA - called file - is defined by a certain discursive event, which refers to the time interval when a certain event takes place (Foucault, 2014). Table 1 presents information about the construction of the current research file

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT IN-DUSTRY

Table 1. Research file

Website	Collected posts	Number
Game of Thrones		
Making Game of Thrones is the official HBO website created to publish and promote GoT-related news or contents.	Posts started in July 2010, at the time the first season was being shot, and followed the series until July 2019, when updates were finished after the website reported the repercussions of the series' last season. All news published in that period were collected.	681
Star Wars		
The official website that bears the name of the franchise itself brings together news reports about its several productions, as well as exclusive contents.	We collected all the news reports published from October 2012 to April 2021; this period-of-time comprised the announcement of new productions in the franchise after the acquisition of Lucasfilm by Disney, until the repercussions of the release of the last movie in the new trilogy.	1,694
Wizards World		
The Pottermore website was launched by author JK Rowling in September 2015 in order to introduce additional contents about the Harry Potter saga. It was renamed and reconfigured, in association with Warner Bros, after the franchise was expanded and rebranded.	The website keeps publishing news reports about several actions associated with the franchise expansion process. All news published since its launching until March 2021, when the data collection stage was completed, were collected.	592

Source: Elaborated by the authors.

Game of Thrones (GoT) is the name of the TV adaptation produced by HBO, based on the series of books called “A Song of Ice and Fire” (ASOIAF), by George RR Martin (GRRM), which have been published since 1996 (MacNeill, 2017; Rappas, 2019). The series broke records both in investments and awards granted to TV productions (Maas, 2019). Its cultural impact has even boosted tourist, culinary and

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

cultural activities (McElroy and Noonan, 2019; Ramsey, Baker and Porter, 2019), as well as political articulations and reflections (Young, 2014).

Star Wars (SW) is a fictional universe originally created as a movie franchise by filmmaker George Lucas; its first movie was released in 1977 (Taylor, 2014). The franchise has expanded to a diverse product portfolio (e.g., books, games, comics, TV series) and became one of the most profitable franchises in history (Benson, 2020). The saga turned into a cultural icon, whose impact is identifiable in the social and political spheres, as well as in several references in other media products. In addition, its longevity enabled it to attract fans from different generations (Hills, 2003; Wood et al., 2020).

Wizards World (WW) was the name given to the expansion of the fictional universe deriving from the books of the Harry Potter saga. The first book was released in 1997, by British writer J. K. Rowling, and its movie adaptation became one of the biggest hits in recent decades (Costa and Leão, 2017; Waysdorf and Reijnders, 2018). The books in the saga were translated into more than 60 languages and their movies were successfully released over 14 years (Archer, 2015). The high involvement and proactive behavior of their fans - called Potterheads - were the main factor accounting for the franchise expansion (Waysdorf and Reijnders, 2018).

3.2 Data analysis

The Foucauldian Discourse Analysis (FDA) method enables identifying discursive formations based on statements found in the analyzed data. These statements, in their turn, take on certain functions associated with rules capable of substantiating discursive formations (Foucault, 2014). Table 2 presents definitions of these analytical categories. The analysis refers to the process to build bundles of relationships among all four categories. Most specifically, the association between enunciative functions and formation rules is based on four analogous criteria (see Table 3).

Table 2. FDA's analytical categories

Analytical category	Description
Statements	Statements correspond to basic discourse units that can be identified in the text and data context. They represent how discursive practices found in the file coexist in a certain space and time.
Enunciative functions	Statements play a certain role in discourse; thus, enunciative functions are related to how statements form the discourse. Therefore, the same statement can perform more than one function, just as the same enunciative function can refer to different statements.
Formation rules	Formation rules reflect how statements' performativity indicate regularities that rule discursive practices; consequently, they highlight the foundations setting the necessary conditions for discursive formations to emerge.
Discursive formations	Discursive formations refer to discourses evidenced in a certain file, which are delimited in a certain time and space, based on the regularities of their statements.

Source: Elaborated by the authors.

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

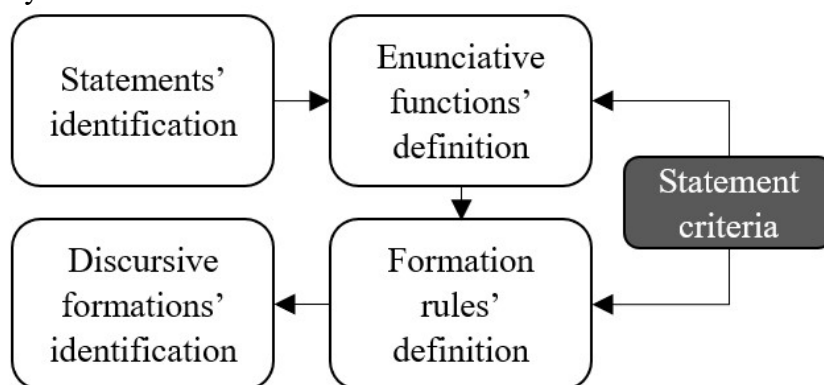
Table 3. Criteria constituting enunciative functions and formation rules

Enunciative functions	Description	Description	Formation rules
Referential	It concerns the subjects and topics established in statements.	They derive from boundaries and specificities observed in references.	Object
Associated Field	It refers to knowledge fields used to substantiate statements.	They concern concepts arising from the associated fields.	Concept
Subject	It identifies the position based on which statements are uttered.	They evoke the ways speeches are delivered by subjects.	Modality
Materiality	It corresponds to the way statements are produced.	They are the purposes set by discourse materialities.	Strategy

Source: Elaborated by the authors.

In analytical terms, FDA's works in a stage scheme (see Fig. 1). Statements are inferred from a given file, based on a typical qualitative research codification process, which assumes a pragmatic perspective that, in its turn, takes discourse as practice, based on the Foucauldian concept of statement (stage 1). These statements can relate to each other, either in a complementary way (syn-chronous relationships) or by depending on one another (incident relationships). Enunciative function criteria are inferred from statements (stage 2). The combination of these criteria defines the enunciative functions themselves and how they relate to statements (stage 3). Within this very same logic, criteria applied to formation rules are inferred by analogy to those of the enunciative functions (stage 3). This process enables defining formation rules, as well as associations between these two categories, through a syntagmatic link between the analogous criteria of enunciative functions and formation rules (stage 4). Finally, the link among these three categories enables identifying discursive formations as resulting from the established bundles (stage 5).

Figure 1. FDA's analytical scheme



Source: Elaborated by the authors, based in Foucault

4 Results

The current analysis enabled identifying a discursive formation composed of 2 formation rules, 4 enunciative functions and 20 statements. The next subsections focus on the aforementioned formation rules in order to describe the analysis; they use data strata extracted from the research file - one example of each franchise for each rule - to present the analytical procedure, as well as mention analysis categories (in bold) and criteria applied to formation rules and enunciative functions (in

italics). The subsequent section, in its turn, presents the theoretical reflection about the herein identified discursive formation.

It is worth pointing out that, since the herein analyzed texts were produced by the official websites of the investigated franchises, the prevalent position inferred in the analyzed statements (subject) is that of the brand itself. However, publications occasionally evoke the voices of other agents they are related to, and it enables identifying other subjects who – whenever evoked – reinforce multiple articulations established in the paratextualization of the analyzed brands.

4.1 Keeping the saga

The first formation rule identified in the current study reflects how contents produced at analyzed websites aim at maintaining the saga (FR1). On the one hand, it corresponds to the perspective, according to which, the production and promotion of information about the fictional universe can complete the narratives established in the original media. On the other hand, it indicates the growing interest of organizations in associating elements of new productions about the saga with contemporary sociocultural demands.

It is a regiment, according to which, fan culture (concept) forces managers of these brand to fight for their reputation (strategy) by acting focused on expanding the media object and on its resonance in social causes. Thus, there are two syntagmatic relationships that point towards two enunciative functions associated with this rule. On the one hand, the canon (object) established in previous productions is referenced to ensure (modality) the quality of future productions. On the other hand, reality (object) is seen as means to involve (modality) the saga with its audience. These syntagmatic paths explain the articulation between this rule and two enunciative functions.

The first enunciative function addresses the process to canonize novelties in the saga (EF1). It indicates the effort to present details about recent productions, which can be assimilated or aligned to the quality of the previous ones. These details expand the narrative of the fictional universe and take into consideration sociocultural demands of the context they are produced in (i.e., interest in having greater political representativeness in the entertainment industry).

According to the aforementioned action, the brand (subject) expresses pride (materiality) for conveying aspects of, and novelties about, the productions (referential) and social causes (referential) promoted by it. This aspect reinforces how continuity and social life (associated fields), respectively, allow the saga to gain resonance.

The other enunciative function indicates the connection between franchises and social causes (EF2). When franchises' websites post reports from their collaborators and fans, about the importance of the fictional universe they are connected to, they aim at highlighting their positions towards social causes that go beyond the relationship with the saga. Collaborators find the way the franchise supports them and their engagement or participation in political and social movements essential. As for fans, although it is a fictional universe, it is unique that the franchise addresses political and social topics seen as source of conflicts and failures in contemporary society.

Both possibilities reflect how this enunciative action of the brand (subject) focuses, simultaneously, on social causes (referential) that their collaborators support or are part of, and on productions (referential) considered representative for its fans. Both cases evoke the attachment (materiality) among different individuals who associate the saga with social life (associated field).

The analyzed statements enabled seeing that the saga is assumed as consolidated in pop culture (S01), given its resonance in this segment over the years – whether as entertainment product, or because of its emblematic and renowned fandom. No wonder, the next statement deals exactly with its audience, since the saga inspires its fans (S02) to glorify the intense – and often long-term – relationship they nurture with the fictional universe. Therefore, it is synchronous both to the previous statement (S01) and to the two next ones (S03 and S04), which are also synchronous to each other. They indicate that the saga is capable of promoting social causes (S03) and, similarly, that its recent construction was successfully carried out (S04). One refers to brands' engagement in movements aimed at minimizing social issues; the

other acknowledges that the new productions gained recognition from the public (i.e., record audience) or from specialized critics (i.e., awards' nominations and winnings). All four statements were observed in the three analyzed franchises.

This enunciative function – canonizing novelties in the saga (EF1) – has also recorded exclusive statements among the analyzed franchises. With respect to WW and SW, two statements also give substance to the glorification of their novelties: the way spoilers are preserved (S05), despite the demand for continuing the franchise (S06). The first one explains (focuses on) the understanding that the saga has been successfully expanded (S04), by assuming that new productions still manage to surprise their fans, despite the large amount of official promotional content for the movies (i.e., trailers, teasers). The following statement (S06) is influenced by the two previous ones, since it advocates those brands meet fans' desire to successfully expand the franchise (S04) by preserving new productions (S05). From another perspective – exclusively to WW –, the website addresses how the narrative generates identification in its audience (S07), by taking into consideration the resonance of topics addressed in the fictional narratives and their importance for fans' lives (e.g., assuming sexuality, fight against bullying). This factor enables fans to identify themselves with events and difficulties experienced by, or features of, WW characters. This aspect is synchronous with the fictional universe's ability to promote social causes (S03).

On the other hand, statements substantiating another herein observed enunciative function – connecting the franchise to social causes (EF2) – emerge from this synchronous relationship – S03 and S07. In this case, the one addressing the identification generated among its audience (S07) can also be explained by (it is influenced from) another statement, and it indicates that the fictional universe addresses topics belonging to the real world (S08). Such a perspective – which is also exclusive to WW – reveals how a fictional saga – comprising magic and witchcraft – appears to have the social and emotional issues experienced by its characters as the main appeal among its fans and collaborators. It is not by chance that this statement also helps explaining (focuses on) how the saga reflects political topics (S09) – as observed in WW and SW – by bringing up non-fictional political discussions (i.e., racism, misogyny, intolerance, sustainability).

“We're working on something we love,” says Cursed Child set designer Christine Jones

Award-winning set designer Christine Jones talks about some of the fantastic spectacles in store for audiences of Harry Potter and the Cursed Child Parts One and Two. (...)

Today we take a closer look at the imaginative and unique set design of the play, as shaped by Tony Award-winning set designer Christine Jones.

Christine admitted the task of taking on something as huge as the eighth Harry Potter story was very emotional, especially when seeing the vast set coming together.

‘I was overwhelmed,’ Christine told us. ‘I didn’t expect to get as emotional as I did. But I think we all have been working on this for over a year and just have so much invested in it.’ ‘There’s just this feeling that we’re working with people we love, on something we love, for people we love. And there’s a lot of emotions that have become buried within the fabric on the making of this.’ (...)

In a new video from the Cursed Child production team, we see more of the imaginative designs bringing the play to life. The details both onstage and off are brimming with Hogwarts history. Take a look: (...)

Although the video only gives us blink-and-you’ll-miss-them glimpses, Christine’s creations already look exceptionally beautiful. See what other little tidbits you can spot.” (Source: available at <https://www.wizardingworld.com/news/cursed-child-set-design-christine-jones-interview>).

According to the news report published on July 8th, 2016, WW showed details about the – at that time “future” – play The Cursed Child and about the continuation of Harry Potter’s adventures. In addition to keeping the saga (FR1), it praises both the franchise’s productions (EF1) and the way the brand has social representativeness (EF2). The first enunciative action stands out when the award-winning set designer, Christine Jones, reflects on her responsibility to meet the demand for continuity in the saga (S06), which is so emblematic for pop culture (S01). The second enunciative action is observed in the

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

way professionals focus on meeting expectations about inserting in the production the same feeling (i.e., love) that generates identification in the fandom (S07) and that is such a recurrent topic in the real world (S08).

“JOIN THE GOT CAST IN SUPPORT OF THE WORLD’S REFUGEES

When Game of Thrones premiered in 2011, the war in Syria was just beginning. Now, according to the International Rescue Committee, nearly 1 million people per month are being forced to flee their homes due to the fallout from the Syrian civil war – not to mention the 60 million refugees displaced throughout the world due to conflict and natural disaster. In the face of these devastating statistics, the cast of Game of Thrones is taking a stand – and you can too.

Rescue Has No Boundaries stresses the time is now to aid refugees, no matter where they are in the world. The movement is led by Lena Headey, who plays Cersei Lannister. ‘As a parent, I cannot imagine the fear and sadness of having to leave your home, everything you worked for, the safety and routine that you had set up for your kids, to be separated from your community and end up in a new country with nothing... all because of man’s ill will and greed,’ Headey told HBO.com. ‘I’m so happy to be able to support the IRC and I hope everyone who can will donate and help us to make life a little brighter for those who need it. ‘How can you make a difference?’ ‘Cash always helps,’ Headey notes. ‘Fans can also bid for tickets to the premiere where they will see all of us probably being ridiculous.’

The lucky winner will get a bonus prize: an early screening of the Season 6 premiere episode. Headey predicts the night will be ‘worth some ferocious bidding!’ To learn more about how you can make a difference – and win a trip to the Season 6 Game of Thrones Premiere in Los Angeles, visit Rescue.org/GameofThrones. Join the conversation using #RealmToTheRescue”. (Source: available at <https://www.makinggameofthrones.com/production-diary/got-cast-support-refugees>)

On the other hand, according to the news report published on March 17th, 2016, the GoT website showed an example of action focused on keeping the saga (FR1) when it disclosed the names of cast members who were engaged in the cause of Syrian refugees and announced a charity campaign in partnership with the international rescue committee called “Rescue Has No Boundaries”. Thus, the franchise engages in this social cause (EF2) through its collaborators; therefore, by creating a campaign to influence fans to help this movement, the brand also shows its ability to encourage engagement in social causes (S03).

“NEW STAR WARS MOVIES ANNOUNCED AS DISNEY ENTERS AGREEMENT TO ACQUIRE LUCASFILM LTD.

An exciting new future featuring the continuation of the Star Wars movie saga was announced on October 30, as the Walt Disney Company enters an agreement to acquire Lucasfilm Ltd. from George Lucas. Backed by the global reach and brand stewardship strengths of Disney, the future of Star Wars is now under the direction of acclaimed film producer and studio executive Kathleen Kennedy, co-chairman of Lucasfilm. Kennedy and Disney plan a slate of new Star Wars feature films, beginning with the long-awaited Star Wars: Episode VII, targeted for release in 2015, followed by Episodes VIII and IX. Additional feature films are expected to continue the saga and grow the franchise well into the future.

‘For the past 35 years, one of my greatest pleasures has been to see Star Wars passed from one generation to the next,’ said George Lucas. ‘It’s now time for me to pass Star Wars on to a new generation of filmmakers. I’ve always believed that Star Wars could live beyond me, and I thought it was important to set up the transition during my lifetime. I’m confident that with Lucasfilm under the leadership of Kathleen Kennedy, and having a new home within the Disney organization, Star Wars will certainly live on and flourish for many generations to come. Disney’s strength gives Lucasfilm the opportunity to blaze new trails in film, television, interactive media, theme parks, live entertainment, and consumer products.’

(...) Kathleen Kennedy, current co-chairman of Lucasfilm, will become president of Lucasfilm, reporting to Walt Disney Studios Chairman Alan Horn. Additionally she will serve as the brand manager for Star Wars, working directly with Disney’s global lines of business to build, further integrate, and

maximize the value of this global franchise. Kennedy will serve as executive producer on new Star Wars feature films, with George Lucas serving as creative consultant.” (Source: available at <http://www.starwars.com/news/new-star-wars-movies-announced-as-disney-enters-agreement-to-acquire-lucasfilm-ltd>)

Finally, SW actions aimed at promoting the maintenance of the saga (FR1) can be exemplified through the news report from October 30th, 2012, which announced its continuation through the release of new movies. The news report highlighted that acclaimed producer and executive Kathleen Kennedy would be at the forefront of new franchise projects following Lucasfilm acquisition by Disney. Thus, it is possible seeing Disney’s concern to ensure that the new features of the saga are representative of its canon (EF1), since the company is interested in keeping it relevant and consolidated in pop culture (S01).

4.2 Saga’s commodification

The second formation rule observed in the current study reflects the saga’s commodification (FR2), which promotes new ways for the public to consume the fictional universe, which are not limited to the original productions. The aim is to establish ways for the audience to be able to relate to, and experience, the fictional universe in different manners, namely: by launching new massively mediated productions (i.e., movies or series), as well as through additional products and production elements associated with the saga.

According to the organization, to ensure (modality) the importance of the saga among its consumers, it is necessary attesting to its marketing reputation (strategy). Therefore, they indicate how the canon (object) and its expansion help building the legacy (concept) of the fictional universe. Likewise, there is diversification (object) of products and services associated with the saga through the interactivity (concept) engaging its consumers. Each object-concept syntagmatic relations points toward the existence of two enunciative functions linked to FR2.

The first enunciative function indicates the act of guaranteeing quality in the franchise expansion process (EF3). It shows the way websites explore advertisements about new productions in order to emphasize how the expansion of the saga lives up to its original quality. In order to do so, these websites evoke the role of renowned professionals – famous actors/actresses and authors – and the likelihood of having new contents reaching a new audience. Their focus lies on productions (referential) substantiated by the marketing (associated field) ability of the fictional universe. Their purpose, then, is to guarantee (materiality) quality in the expansion of the saga. In addition to taking into consideration the role played by the brand (subject) in this effort, they also evoke the favorable position of authors (subject) of the original literary works towards the new contents.

The other enunciative function reflects the promotion of other products associated with the franchise (EF4). It concerns the effort made to enable consumers to discover additional products associated with the fictional universe. In order to do so, the websites post positive reports from different professionals and publicize new markets or ways to consume the franchise.

This function is based on the perspective that the saga is closely related to its marketing (associated field), which allows the commodification (materiality) of several aspects and elements of the fictional universe represented by it. Accordingly, these websites not only show how brands (subject) highlight the resonance of the franchise’s productions (referential), but also that stakeholders (subject) play fundamental role in promoting (referential) new ways of consuming the saga.

The first statement of this rule points out that new productions were successfully built (S04); this statement has incidence on the other five statements. One of them refers to how the franchise has geographically expanded the saga (S10), as it was not limited to previous locations (GoT was also shot in other European countries such as Croatia, Spain and Iceland), or to productions focused on the culture that gave rise to the saga – with respect to WW, it is worth highlighting the play called “The Cursed Child”, which premiered in New York, and the presentation of schools of magic all over the world, rather than just in Europe or in the United Kingdom. Two other statements, which are synchronous with each

other, refer to how renowned artists who joined the saga (S11), and who were able to maintain the quality of previous productions (S12), were highlighted by all three websites. Such aspects reinforce the fact that having a cast acknowledged in the entertainment industry is the type of novelty capable of legitimizing future productions in the segment. The next statement indicates how WW and SW articulated the holding of thematic events (S13), either face-to-face or in virtual environments, to detail contents and to boost the resonance of new productions. In addition, the websites highlighted how the new GoT and WW productions presented abstract details from the books (S14), since they materialized features of the original work with an accuracy worthy of praise from both the fans and professionals involved in it (e.g., developing the fictional language dothraki; introducing the fantastic creatures of the wizarding world). This aspect even indicates (concerns) information that new productions were endorsed by the author(s) of the saga (S15): George Martin himself was the GoT series' producer and indicated how it reflected his ideas for the fictional universe in a different media and approach. As for WW, J.K. Rowling was the screenwriter and producer of new movies belonging to the fictional universe; finally, George Lucas has endorsed Kathleen Kennedy's management and recent expansion of the SW saga. This factor explains (concerns) how understanding that the saga's portfolio can be diversified (S16) provides the public with several ways to consume the saga (e.g., clothing, games, decorative objects, visiting thematic tourist spots), since all websites disclose that the narrative of their respective fictional universes is not limited to the two main media (i.e., books and TV series/movies). On the one hand, this statement is synchronous with the emphasis given to professionals' report on the saga (S17) since, based on their credibility with the public, they can convey theories, experiences and funny stories among the cast, producers and authors. On the other hand, it concerns two other statements addressing WW and SW expansion to new media types: the saga enables ways to consume recent productions (S18) and adapts itself to innovative consumption forms (S19). These efforts were made to respond to contextual changes or market trends, such as by asking fans to stay home and consume their products during the COVID-19 pandemic – between 2020 and 2021 – or by promoting virtual campaigns to engage this audience in social networks. Finally, the last statement explains how recent SW productions attracted a new generation of fans (S20). Emphasis mainly lies on children's productions (e.g., Lego Star Wars) and on the growing interest of an audience that may know the original productions.

“LEECHES, DRAGONS AND A BEAR: BEHIND THE SCENES OF EPISODES 307 AND 308

One of the things that I'm always amazed by when I watch the show is how easy it is to forget the amount of work that goes into creating each set. (...) The scroll Talisa is writing was actually written in the Valyrian language, translated by our wonderful language creator, David J. Peterson. In the same way that so many departments are involved in a short scene, many locations are often used to tell a single storyline. By now you will have seen the spectacular Ice Wall climb in Episode 306 and so much of Iceland's stunning scenery in the wildlings' approach to it. But by the time we see Orell and Ygritte in the woods, we are back in Toome, Northern Ireland. The scene was filmed back in September, six weeks before we went north of the Wall.

Daenerys' journey took the Wolf Crew all over Europe too, with many of her biggest scenes (the Unsullied Army, the Walk of Punishment) taking place across Morocco and Croatia. (...)” (Source: available at <http://www.makinggameofthrones.com/production-diary/2013/5/29/leeches-dragons-and-a-bear-behind-the-scenes-of-episodes-307.html>)

The news report posted at the Making Game of Thrones website, on May 29th, 2013, exemplifies the saga's commodification (FR2), which guaranteed the quality of the franchise expansion process (EF3) by disclosing processes showing production's efforts in each scene. By revealing that the parchment that appeared in the series was actually written in Valyrian – a fictional language created for the GoT universe –, the brand showed care in maintaining and developing details observed in the books (S14). It also indicated how the series has geographically expanded (S10), based on reports about shootings taking place in different places in order to match the ideal ambience of the scenes.

“Fantastic Beasts: The Crimes of Grindelwald soundtrack details announced

The album features new music from Grammy & Emmy Award-winning composer James Newton Howard – with two tracks available now!

Details of the original motion picture soundtrack for Fantastic Beasts: The Crimes of Grindelwald have been revealed. It is being released by Water-Tower Music (the in-house Warner Bros. music label) and features 25 brand new tracks to whet our appetites for the film’s release on 16 November, 2018.

Grammy and Emmy Award-winner and multiple Oscar nominee James Newton Howard (who composed the soundtrack for the first Fantastic Beasts film as well as for The Hunger Games franchise) has returned as composer and what’s more you can hear two of the tracks early for streaming and purchase: ‘Fantastic Beats: The crimes of Grindelwald and ‘Salamander eyes’.” (Source: available at <https://www.wizardingworld.com/news/fantastic-beasts-the-crimes-of-grindelwald-soundtrack-details-announced>)

On the other hand, the news report published on the WIZARDING WORLD portal in 2018 has indicated the saga’s commodification (FR2) through the announcement of a new product associated with it – the soundtrack of the second movie belonging to the Fantastic Beasts series. In this case, it is about guaranteeing the quality of the franchise expansion process (EF3), when both the specifics of an alternative media regarding the launching of yet another product that diversifies the franchise (S16) and the prestige of the artist – who won a Grammy Award – involved in it were highlighted, since renowned professionals help keeping the quality of the saga (S11).

“STAR WARS: GALACTIC DEFENSE ARRIVES ON MOBILE DEVICES

You can now choose the light or dark side and decide the fate of the galaxy — on the go.

DeNA, in partnership with The Walt Disney Company and Lucasfilm, released today Star Wars: Galactic Defense, a new tower-defense game available for free on the App Store for iPhone, iPad and iPod touch, Google Play for Android devices, and Amazon Appstore for Kindle Fire and Android.

Star Wars: Galactic Defense is the first free-to-play tower defense mobile game to include prequel and classic Star Wars eras. Jedi, Sith, smugglers, bounty hunters, and more iconic characters from across the Star Wars saga come together in a Star Wars game like no other. Players choose their side — light or dark — as they explore and battle across iconic Star Wars locations, employ up to three champions at one time to change the tide of battle, and connect online with their friends in real-time (...)

Star Wars fans and gamers have unlocked a series of powerful in-game content by pre-registering and completing a variety of social activities at [starwarsgalacticdefense.com](http://www.starwars.com/news/star-wars-galactic-defense-arrives-on-mobile-devices)” (Source: available at <http://www.starwars.com/news/star-wars-galactic-defense-arrives-on-mobile-devices>)

As for SW, the news report published in October 2014 referred to the launch of the game Star Wars: Galactic Defense for mobile devices, and highlighted efforts to commodify the saga (FR2). Promoting franchise products (EF4) other than movies through the material shown at the official website has indicated how diversified the brand’s portfolio was (S16).

4.3 Building experiential brands

Results herein presented based on the description of formation rules have indicated that paratexts’ elaboration aims at communicating new ways for consumers to experience the consumption of the investigated sagas and to relate to their favorite brands. Therefore, they appeared to indicate how franchises assimilate the growing interest of their fans in acting as co-creators of their consumer experiences. This factor has shown how brand managers are attentive to their customers’ wishes, since they create paratexts to enable fans to continue their consumer relationships. Thus, the discursive formation identified in the current study was herein called experiential brand.

Bundles leading to formation rules help better understanding this process. On the one hand, keeping the saga (FR1) elicits concepts from both the story and its cultural context to foster consumers' affective memories about the fictional universe. The expansion of the fictional universe through alternative media, products and actions has evidenced franchises' effort to enable consumers to choose whether, or how, they would receive contents capable of deepening and/or intensifying their consumption relationship with the saga. In broad terms, it is an attempt to enable fans to maintain the forms to consume brands. (Burmam and Zeplin, 2005; Iyer et al., 2018). Actions such as canonizing novelties in the saga (EF1) and connecting franchises to social causes (EF2) reflect brands' interest in expanding their resonance by inserting the emerging demands in the market and cultural context they operate in. Such efforts appear to seek in the audience the marketing commitment of fans – productive consumers – with different aspects associated with their consumption practices (e.g., brand elements, media outlets, social relationships) (Fuschillo, 2020; Moura and de Souza-Leão, 2020).

On the other hand, the saga's commodification (FR2) establishes means to diversify the way consumers experience special moments in the fictional universe consumption process. It is an effort to attest to the commitment to meet growing and continuous demands from fans by producing new contents, and this process evidences the attempt to legitimize brands' market credibility and to improve their relationship with consumers (Aaker, 1996; Dash et al., 2021). The way franchises try to guarantee the quality of their expansion (EF3) and to promote other products (EF4) reveals how they are aware of the fact that the marketing performance of their own brands depends on how fans receive such initiatives. Fans' proactive nature enables them to spread the contents they identify themselves with (Na et al., 2020; Seregina and Schouten, 2017), and it allows inferring that these consumers act as brand's stakeholders (von Wallpach et al., 2017).

Thus, the discursive formation identified in the current study reflects the arrangement of actions taken by different market agents to build individuals' experience with a given brand (Ng, 2017; Nysveen et al., 2013). It happens because brand experience is a management effort to establish consumers' loyalty (Habibi et al., 2014; Ramaseshan and Stein, 2014; van der Westhuizen, 2018), which is manageable when aspects of the brand (e.g., design, environment, communication) are associated with each other and acknowledged as capable of encouraging subjective responses from its consumers (e.g., sensations, feelings, cognitions) (Brakus et al., 2009; Laroche et al., 2013; Obiegbu et al., 2020).

Thus, brand experience is a perspective that indicates how managers should provide feedback information to maintain brands' relationship with their customers based on marketing communication strategies (Frow & Payne, 2007; Iglesias et al., 2011). Therefore, paratexts are used as contents capable of enhancing the consumption experience of their audience, although they are not explicit in massively mediated productions (e.g., TV series, movies). In addition, they resonate the brand beyond fictionality in order to be welcomed and resignified by fans. Consequently, paratexts go beyond their role as complementary texts to enable consumers to co-create their experience with a given brand.

Whenever brands encourage consumers to co-create their consumption experiences, they enable them to become part of the process to elaborate their meanings to be spread (Berry, 2000; Roy et al., 2013). Thus, superior brand experiences can establish loyalty relationships (Brakus et al., 2009; Habibi et al., 2014; Obiegbu et al., 2020). Accordingly, brand experience works as an invitation for consumers to engage in the content consumed by them, and it intensifies the engagement between customers and brands (Joshi and Garg, 2020; Kazmi and Khaliq, 2019). Therefore, paratextualization is a unique opportunity for consumers to have stochastic experiences with a given brand by giving new meaning to possibilities of experiencing its consumption.

According to Hills (2015), paratexts produce several possibilities for a brand to relate to its audience; they allow the target audience to commit to the product consumed by it (Burmam and Zeplin, 2005). Thus, producing or transforming brands to be representative for their customers means acknowledging the leadership role played by customers in the credibility achieved by these brands (Rather and Sharma, 2016; Wali et al., 2015).

5 Conclusion and Further Research

The herein identified discursive formation has evidenced the will of the analyzed brands to continue and expand their relationship with consumers through memorable experiences. The way these brands use paratexts reinforces and encourages consumers to stay connected to the sagas they are fans of, by having unique and extraordinary experiences. Therefore, the paratextualization of franchise productions belonging to the entertainment industry produces a cultural branding scheme that enables continuing and expanding fans' experience with these sagas. Thus, it evidences the construction of a cultural scheme to build experiential brands.

This process reflects a strategy, based on which, brand managers intend to align their interests to what they understand as consumers' expectations and desire to expand and deepen the ways their products are consumed. Thus, they appear to encourage these consumers to commit to the brand, based on the likelihood of providing elements for their co-production of meanings. The implementation of this strategy in the entertainment industry appears to benefit from the proactive nature of fans and from their high involvement with the media products they are linked to.

By incorporating the analysis of paratextual productions to the concept of brands' cultural scheme, the current study has opened room for an innovative theoretical perspective in the literature about branding – clearly, it was the first effort in this direction. Although it was limited to the analysis of paratextual productions about three brands, they were representative of the investigated phenomenon. New investigations of this nature can contribute to a broader theorizing process focused on approaching brands operating in other markets.

Acknowledgements

The Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) supported the research.

6 References

- Aaker, D. (1996), Building strong brands. The Free Press. New York. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.8>.
- Archer, D. (2015). Harry Potter and control: an inherent power narrative in the Wizarding World. *Conversations: A Graduate Student Journal of the Humanities, Social Sciences, and Theology*, 2(1), 3.
- Argo, J. J., Zhu, R., & Dahl, D. W. (2008). Fact or Fiction: An Investigation of Empathy Differences in Response to Emotional Melodramatic Entertainment. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 614–623.
- Aronczyk, Melissa (2017). Portal or police? The limits of promotional paratexts. *Critical Studies in Media Communication*, 34(2), 111–119.
- Arnould, E. and Thompson, C. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Aspara, J., Aula, H.-M., Tienari, J., & Tikkanen, H. (2014). Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, 17(6), 522–552.
- Arvidsson, A. (2006) Brands: Meaning and Value in Media Culture. London: Routledge
- Baker, D., & Schak, E. (2019). The Hunger Games: transmedia, gender and possibility. *Continuum*, 33(2), 201-215.
- Batra, R. (2019). Creating brand meaning: A re-view and research agenda. *Journal of Consumer Psychology*, 29(3), 535-546.
- Benson, J. (2020). *Star Wars: The Triumph of Nerd Culture*. Rowman & Littlefield Publishers.

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

- Berry, L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1) : 129 – 137 .
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Burmann, C., & Zeplin, S; (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
- Cova, B., & Dallı, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory?. *Marketing Theory*, 9(3), 315–339.
- Costa, F. Z. D. N., & Leão, A. L. M. D. S. (2017). Dispositivo de Potterheads: organização pau-tada na ordem do cânone. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 500-523.
- Crane, D. (2014). Cultural globalization and the dominance of the American film industry: cultural policies, national film industries, and transnational film. *International Journal of Cultural Policy*, 20(4), 365-382
- Cronin, J. (2016). Teach students to communicate a brand story with transmedia storytelling. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Cruz, A. G. B., Seo, Y., & Binay, I. (2019). Cultural globalization from the periphery: Translation practices of English-speaking K-pop fans. *Journal of Consumer Culture*, 1-22.
- Dash, Ganesh; Kiefer, Kip; Paul, Justin (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122(), 608–620. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.016
- Dua, S. (2017). Digital communication management: The world is going digital. *International Journal Of Recent Research Aspects*, 4(3), 50-53.
- Fathallah, J. (2016). Statements and silence: fanfic paratexts for ASOIAF/Game of Thrones. *Continuum*, 30(1), 75-88.
- Feiereisen, S., Rasolofoarison, D., Russell, C. A., & Schau, H. J. (2020). One Brand, Many Trajectories: Narrative Navigation in Transmedia. *Journal of Consumer Research*, OnlineFirst doi:10.1093/jcr/ucaa046
- Fernández-Cavia, J., Kavaratzis, M., & Morgan, N. (2018). Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 31(4), 1-6.
- Ferrandiz, R.R (2019). A Genettian Approach to Transmedia (Para)Textuality. In M. Freeman & R.R Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies*, 429–437
- Foucault, M. (2014). *A arqueologia do saber*. (8a ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Fournier, Susan; Alvarez, Claudio (2019). How Brands Acquire Cultural Meaning. *Journal of Consumer Psychology*, 29(3), 519-534.
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the perfect customer experience. *Journal of Brand Management* 15(2), 89–101.
- Fuschillo, Gregorio (2020). Fans, fandoms, or fanaticism?. *Journal of Consumer Culture*, 20(3), 347–365.
- Genette, G. (1997). *Paratexts: Thresholds of interpretation*. Cambridge University Press.
- Genette, G., & Maclean, M. (1991). Introduction to the Paratext. *New literary history*, 22(2), 261-272.
- Gray, J. (2010). *Show sold separately: Promos, spoilers, and other media paratexts*. NYU Press.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161. doi:10.1016/j.chb.2014.04.016
- Hackley, C., Hackley, R. A., & Bassiouni, D. H. (2018). Implications of the selfie for marketing management practice in the era of celebrity. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 49–62.
- Hackley, C., & Hackley, R. A. (2019). Advertising at the threshold: Paratextual promotion in the era of media convergence. *Marketing Theory*, 19(2), 195-215.
- Hackley, C., & Hackley, R. A. (2020). "Brand Texts and Meaning in Post-Digital Consumer Culture." *AM Journal of Art and Media Studies* 22: 147-168

- Hackley, C., & Tiwsakul, R. (2006). Entertainment Marketing and Experiential Consumption. *Journal of Marketing Communications*, 12(1), 63–75.
- Healy, J. C.; McDonagh, P. (2013). Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1528–1540.
- Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., & Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. *Journal of Business Research*, 69(8), 3019-3022.
- Hills M. (2015) Introduction: Media Anniversaries — Brand, Paratext, Event ... and the Hype of the Doctor. In: *Doctor Who: The Unfolding Event — Marketing, Merchandising and Mediatizing a Brand Anniversary*. Palgrave Pivot, London. https://doi.org/10.1057/9781137463326_1
- Hills, M., & Garde-Hansen, J. (2017). Fandom’s paratextual memory: remembering, reconstructing, and repatriating “lost” Doctor Who. *Critical Studies in Media Communication*, 34(2), 158–167.
- Hills, M. (2018). Transmedia Paratexts: Informational, Commercial, Diegetic, and Auratic Circulation. In M. Freeman e R.R. Gambarato (eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 289-294). London –New York: Routledge.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press.
- Holt, D. B. (2016). Branding in the Age of Social Media. *Harvard Business Review*, 94 (3), 40–50.
- Hudson, S., & Hudson, D. (2006). Branded Entertainment: A New Advertising Technique or Product Placement in Disguise? *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 489–504.
- Humphreys, A., & Latour, K. A. (2013). Framing the game: Assessing the impact of cultural representations on consumer perceptions of legitimacy. *Journal of Consumer Research*, 40, 773–795.
- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570–582.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25, 202-216.
- Javanshir, R., Carroll, B., & Millard, D. (2020). Structural patterns for transmedia storytelling. *Plos one*, 15(1).
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. Reino Unido: NYU Press.
- Jenkins, H. (2013) *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph.
- Jenkins H (2014) Participatory culture: from co-creating brand meaning to changing the world. *GfK Marketing Intelligence Review* 6(2): 34–39.
- Joshi, R., & Garg, P. (2020). Role of brand experience in shaping brand love. *International Journal of Consumer Studies*. 45(2), 259-272.
- Kazmi, S. H. A., & Khalique, M. (2019). Brand experience and mediating roles of brand love, brand prestige and brand trust. *Market Forces*, 14(2), 78–98.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2008). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kelly, Aidan; Lawlor, Katrina; O'Donohoe, Stephanie (2005). Encoding Advertisements: The Creative Perspective. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 505–528.
- Kim, J. O. (2019). The Storyteller Who Crosses Boundaries in Korean Reality Television: Transmedia Storytelling in *New Journey to the West*. *International Journal of Communication* (19328036), 13.
- Klein, N (2000), *No Logo*. London. Flamingo.
- Koku, P. S. (1995). On bizarreness in the entertainment industry. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 19–30.
- Kozinets, R. V. (2001). Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek’s Culture of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 67–88.

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M.-O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.
- Maas, J. (2019). ‘Game of Thrones’ ties its own record for most emmys won by a series in a single season, Available at: <https://www.thewrap.com/game-of-thrones-most-emmys-won-series-single-season-record-emmy-awards/> [Accessed on Nov. 26, 2021].
- MacNeill, K. (2017). Torrenting Game of Thrones: So wrong and yet so right. *Convergence*, 23(5), 545–562.
- Martin Jr. AL (2019) Fandom while black: Misty Copeland, Black Panther, Tyler Perry and the contours of US black fandoms. *International Journal of Cultural Studies* 22(6): 737–53.
- Mboudjeke, J.-G. (2016). French in Springfield: a variationist analysis of the translation of first-person singular future actions in the Quebec and French dubbings of *The Simpsons*. *The Translator*, 22(1), 22–39. doi:10.1080/13556509.2015.1117293
- McElroy, R., & Noonan, C. (2019). Cultural intermediaries and the value of game of Thrones. In McElroy R., & Noonan C. (Eds), *Producing British Television Drama (Local Production in a Global Era)*, 123–140.
- Mittell, J. (2015). *Complex TV: The Poetics of Contemporary Television Storytelling*. New York: New York University Press.
- Moura, B. M., & de Souza-Leão, A. L. M. (2020). Consumption attachments of Brazilian fans of the National Football League: A netnography on Twitter interactions. *Innovation & Management Review*, 17(3), 251–266.
- Murphy, L. (2017). *Yer A Franchise, Harry: Transmediality in Harry Potter and A Song of Ice and Fire*. *Re:Search, The Undergraduate Literary Criticism Journal at the University of Illinois at Urbana-Champaign*, 4(1), 15–66.
- Na, Sangwon; Kunkel, Thilo; Doyle, Jason (2020). Exploring athlete brand image development on social media: the role of signalling through source credibility. *European Sport Management Quarterly*, (), doi:10.1080/16184742.2019.1662465
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 439–471.
- Ng, C. J. W. (2017). Performing brand identity: situating branding in discursive-ideological landscapes. *Consumption Markets & Culture*, 21(2), 147–170.
- Nysveen, H., Pedersen, P.E., and Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404–423.
- Obiegbu, C. J., Larsen, G., & Ellis, N. (2020). Experiential brand loyalty: Towards an extended conceptualisation of consumer allegiance to brands. *Marketing Theory*, 20(3), 251–271.
- O’Reilly, D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 573–588.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Press A and Liebes T (2016) *Feminism and Hollywood: Why the backlash?* *The Communication Review* 19(4): 267–79.
- Price, L. L., & Coulter, R. A. (2019). Crossing Bridges: Assembling Culture into Brands and Brands into Consumers' Global Local Cultural Lives. *Journal of Consumer Psychology*, 29(3), 547–554.
- Ramaseshan, B., & Stein, A. (2014). Connecting the dots between brand experience and brand loyalty: The mediating role of brand personality and brand relationships. *Journal of Brand Management*, 21(7-8), 664–683.

- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
- Ramsey, P., Baker, S., & Porter, R. (2019). Screen production on the 'biggest set in the world': Northern Ireland Screen and the case of Game of Thrones. *Media, Culture & Society*, 41(6), 845-862.
- Rappas, I.A.C. (2019). From titanic to game of Thrones: Promoting Belfast as a Global media capital. *Media, Culture & Society*, 41(4), 539-556
- Rather, R., & Sharma, J. (2016). Brand Loyalty with Hospitality Brands: The Role of Customer Brand Identification, Brand Satisfaction and Brand Commitment. *Pacific Business Review International*, Volume 1, Issue 3.
- Rossolatos, G. (2018). Brand image re-revisited: A semiotic note on brand iconicity and brand symbols. *Social Semiotics*, 28(3), 412-428.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540.
- Roy, Sanjit Kumar; Eshghi, Abdolreza; Sarkar, Abhigyan (2013). Antecedents and consequences of brand love. *Journal of Brand Management*, 20(4), 325-332.
- Schatz, T. (2011). Seismic Shifts in the American Film Industry. *The Wiley-Blackwell History of American Film*, 4(1), 1-21
- Schembri, S., & Latimer, L. (2016). Online brand communities: constructing and co-constructing brand culture. *Journal of Marketing Management*, 32, 628-651
- Schroeder, J. E. (2009). The cultural codes of branding. *Marketing Theory*, 9(1), 123-126.
- Schroeder, J. E. (2017). Corporate branding in perspective: a typology. *European Journal of Marketing*, 51(9-10), 1522-1529.
- Schroeder, J., Borgerson, J., & Wu, Z. (2017). A brand culture approach to Chinese cultural heritage brands. *Journal of Brand Management*, 22(3), 80-106.
- Scott, S. (2017). #Wheresreya?: Toys, spoilers, and the gender politics of franchise paratexts. *Critical Studies in Media Communication*, 34(2), 138-147.
- Seregina, Anastasia; Schouten, John W. (2017). Resolving identity ambiguity through transcending fandom. *Consumption Markets & Culture*, 20(2), 107-130.
- Steiner, T. (2015). Steering the Author Discourse: The Construction of Authorship in Quality TV and the case of Game of Thrones. *International Journal of TV Serial Narratives*, 1(2), 181-192.
- Sugihartati, R. (2020). Youth fans of global popular culture: Between prosumer and free digital labourer. *Journal of Consumer Culture*, 20(3), 305-323.
- Taylor, C. (2014). How Star Wars Conquered the Universe: The Past, Present, and future of a multibillion franchise.
- Testa, P., Cova, B., & Cantone, L. (2017). The process of de-iconisation of an iconic brand: A genealogical approach. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1490-1521.
- Toubia, O., Iyengar, G., Bunnell, R., & Lemaire, A. (2019). Extracting Features of Entertainment Products: A Guided Latent Dirichlet Allocation Approach Informed by the Psychology of Media Consumption. *Journal of Marketing Research*, 59(1), 18-36.
- von Wallpach, Sylvia; Hemetsberger, Andrea; Espersen, Peter (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443-452.
- van der Westhuizen, L.-M. (2018). Brand loyalty: exploring self-brand connection and brand experience. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 172-184.
- Wali, A. F., Wright, L. T., and Uduma, I. A. (2015) Customer relationship management for brand commitment and brand loyalty. *British Journal of Marketing Studies*, 3 (4). pp. 45-58
- Wang, Y. J., Capon, N., Wang, V. L., & Guo, C. (2018). Building industrial brand equity on resource advantage. *Industrial Marketing Management*, 72, 4-16.

USING PARATEXTUALIZATION TO BUILD A CULTURAL SCHEME OF
BRANDS FOR THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

- Waysdorf, A., & Reijnders, S. (2018). Immersion, authenticity and the theme park as social space: Experiencing the Wizarding World of Harry Potter. *International Journal of Cultural Studies*, 21(2), 173–188.
- Wood, R., Litherland, B., & Reed, E. (2020). Girls being Rey: ethical cultural consumption, families and popular feminism. *Cultural Studies*, 34(4), 546-566.
- Young, H. (2014). Race in online fantasy fandom: Whiteness on Westeros. *Continuum*, 28(5), 737-747.