

## ARTIGOS

---

### **Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão**

Guadalupe Manzano García | Juan-Carlos Ayala-Calvo | Alexandre José Schumacher

---

### **Varejo em desmaterialização: Experiência da livraria nas dimensões física e virtual**

Maria Silvia Moliterno Pena | Eliane Pereira Zamith Brito

---

### **Combinações comportamentais explicativas da colaboração em redes de suprimentos**

Roberta de Cássia Macedo | Ricardo Silveira Martins | Jonathan Simões Freitas

---

### **Trabalhando na intersecção entre as abordagens estruturalista e discursiva: Uma ferramenta metodológica para estudos baseados na prática**

Marlei Pozzebon | Natalia Aguilar Delgado | Charo Rodriguez

---

### **Revisão sistemática da literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais**

Cláudia Fabiana Gohr | Felipe Alves de Oliveira Soares | Lucas Carvalho de Oliveira | Matheus Henrique da Silva Amorim

---

### **Estudo sobre o comportamento de uso do Line Today em Taiwan baseado no modelo UTAUT<sub>2</sub>**

Lisa Y. Chen | Yi-Jhen Chen

---

## RESENHA

---

### **Multidisciplinaridade no (re)pensar as cidades nos Estudos Organizacionais**

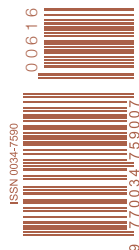
Valdir Costa Junior

---

### **A cidade existe e resiste: Expandindo a dinâmica organizacional**

Carlos César de Oliveira Lacerda

---





## SUMÁRIO

### ARTIGOS

#### E2020-0201 SUCESSÃO EXITOSA: O CONTEXTO DO ENTORNO E O PLANO DE SUCESSÃO

*Successful succession: The role of the environment and the succession plan*  
*Sucesión exitosa: El rol del entorno y el plan de sucesión*

Guadalupe Manzano García | Juan-Carlos Ayala-Calvo | Alexandre José Schumacher

#### E2019-0865 VAREJO EM DESMATERIALIZAÇÃO: EXPERIÊNCIA DA LIVRARIA NAS DIMENSÕES FÍSICA E VIRTUAL

*Dematerialization retail: Bookstore experience in physical and virtual dimensions*  
*Desmaterialización del comercio minorista: Experiencia de librerías en las dimensiones física y virtual*

Maria Sílvia Moliterno Pena | Eliane Pereira Zamith Brito

#### E2021-0211 COMBINAÇÕES COMPORTAMENTAIS EXPLICATIVAS DA COLABORAÇÃO EM REDES DE SUPRIMENTOS

*Behavioral combinations that explain collaboration in the supply network*  
*Combinaciones conductuales explicativas de la colaboración en redes de suministro*

Roberta de Cássia Macedo | Ricardo Silveira Martins | Jonathan Simões Freitas

#### E2019-0755 TRABALHANDO NA INTERSECÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS ESTRUTURALISTA E DISCURSIVA: UMA FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA ESTUDOS BASEADOS NA PRÁTICA

*Working at the crossroads of structurationist and discursive approaches: A methodological tool for practice-based studies*

*Trabajando en la encrucijada de los enfoques estructuracionista y discursivo: Una herramienta metodológica para los estudios basados en la práctica*

Marlei Pozzebon | Natalia Aguilar Delgado | Charo Rodríguez

#### E2019-0478 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE CRIAÇÃO DE VALOR COLABORATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E EMPRESARIAIS

*A systematic literature review of collaborative value creation between nonprofit organizations and businesses*  
*Una revisión sistemática de la literatura sobre la creación de valor colaborativo entre organizaciones sin fines de lucro y empresas*

Cláudia Fabiana Gohr | Felipe Alves de Oliveira Soares | Lucas Carvalho de Oliveira  
Matheus Henrique da Silva Amorim

#### E2020-0146 ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DE USO DO LINE TODAY EM TAIWAN BASEADO NO MODELO UTAUT2

*A study of the use behavior of LINE TODAY in taiwan based on the UTAUT2 model*

*Un estudio sobre el comportamiento de uso de LINE TODAY en Taiwán basado en el modelo UTAUT2*

Lisa Y. Chen | Yi-Jhen Chen

### RESENHA

#### E2020-0978 MULTIDISCIPLINARIDADE NO (RE)PENSAR AS CIDADES NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

*Rethinking cities in organizational studies: A multidisciplinary approach*  
*Multidisciplinaridad en (re) pensar ciudades en estudios organizacionales*

Valdir Costa Junior

#### E2020-0992 A CIDADE EXISTE E RESISTE: EXPANDINDO A DINÂMICA ORGANIZACIONAL

*The city exists and resists: Expanding organizational dynamics*  
*La ciudad existe y resiste: Expandir la dinámica organizativa*

Carlos César de Oliveira Lacerda

# ARTIGOS

Submetido em 01.02.2020. Aprovado em 13.10.2020.

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editor científico convidado: Tobias Coutinho Parente

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210602X>

## SUCCESSÃO EXITOSA: O CONTEXTO DO ENTORNO E O PLANO DE SUCESSÃO

*Successful succession: The role of the environment and the succession plan*

*Sucesión exitosa: El rol del entorno y el plan de sucesión*

Guadalupe Manzano García<sup>1</sup> | [guadalupe.manzano@unirioja.es](mailto:guadalupe.manzano@unirioja.es) | ORCID: 0000-0003-4546-0513

Juan-Carlos Ayala-Calvo<sup>2</sup> | [juan-carlos.ayala@unirioja.es](mailto:juan-carlos.ayala@unirioja.es) | ORCID: 0000-0002-0883-2149

Alexandre José Schumacher<sup>3</sup> | [a.j.schumacher@hotmail.com](mailto:a.j.schumacher@hotmail.com) | ORCID: 0000-0001-6085-898X

<sup>1</sup>Universidade de La Rioja, Facultad de Letras y de la Educación, Logroño, La Rioja, Espanha

<sup>2</sup>Universidade de La Rioja, Facultad de Ciencias Empresariales, Logroño, La Rioja, Espanha

<sup>3</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, Eixo de Gestão e Negócios, Assis Chateaubriand, PR, Brasil

### RESUMO

A literatura sobre sucessão continua desarticulada, e apenas nos últimos anos começam a surgir estudos que oferecem uma visão global dos fatores que contribuem para que o processo de sucessão seja exitoso. Com base em uma amostra de 230 empresários do agronegócio do Estado do Paraná, utilizamos um desenho de estudo de distanciamento temporal para comprovar até que ponto o plano de sucessão, o entorno familiar, o entorno organizacional e o entorno econômico podem prever o êxito da sucessão. Os resultados mostram que a variável que mais contribuiu para o êxito do processo de sucessão foi aquela sobre a qual a empresa tem menos controle: o entorno econômico. Os resultados sugerem que, para garantir sua sobrevivência, as empresas familiares devem planejar a sucessão e fomentar o desenvolvimento de contextos familiares e organizacionais que incentivem os novos líderes a querer assumir a gestão da empresa familiar.

**PALAVRAS-CHAVE** | PME familiares, sucessão exitosa, entorno, plano de sucessão, harmonia familiar.

### ABSTRACT

*Succession literature remains non-cumulative and disjointed, and studies are only just appearing that offer an overall view of the factors that make the succession process a success. Our study was based on a sample of 230 agribusiness entrepreneurs from the state of Paraná (Brazil). We used a time-lagged design to test the extent to which the succession plan, the family environment, the organizational environment and the economic environment are able to predict succession success. Our results showed that the variable that contributed most to the success of the succession process is one that the firm has the least control over: the economic environment. The findings suggest that in order to guarantee survival family-run enterprises must plan for succession and foster the development of a family and organizational context that encourages new leaders to want to take over the management of the family business.*

**KEYWORDS** | Family SMEs, successful succession, environment, succession plan, family harmony.

### RESUMEN

*La literatura sobre sucesión sigue desarticulada y apenas hay estudios que ofrezcan una visión global de los factores que ayudan a que el proceso de sucesión sea un éxito. Nuestro estudio se basó en una muestra de 230 emprendedores del agronegocio del estado de Paraná (Brasil). Usamos un diseño de tiempo retardado para comprobar hasta qué punto el plan de sucesión, el entorno familiar, el entorno organizacional y el entorno económico pueden predecir el éxito de la sucesión. Los resultados mostraron que la variable que más contribuyó al éxito del proceso de sucesión fue aquella sobre la que la empresa tiene menos control: el entorno económico. Los hallazgos sugieren que, para garantizar su supervivencia, las empresas familiares deben planificar la sucesión y fomentar el desarrollo de contextos familiares y organizacionales que alienten a los nuevos líderes a desear asumir la gestión de la empresa familiar.*

**PALABRAS CLAVE** | Pymes familiares, sucesión exitosa, entorno, plan de sucesión, armonía familiar.

## INTRODUÇÃO

É extensa a literatura que indica o importante papel desempenhado por pequenas e médias empresas (PMEs) no crescimento econômico, emprego e exportações de países em desenvolvimento (Nikolić, Jovanović, Nikolić, Mihajlović, & Schulte, 2018). As PMEs são, de longe, o tipo de negócio mais comumente encontrado em qualquer economia do mundo, especialmente em economias em desenvolvimento (Pessotto, Costa, Schwinghamer, Colle, & Corte, 2019). Por outro lado, estima-se que entre 90% e 98% das PMEs nas economias desenvolvidas ou em desenvolvimento sejam geridas por famílias (Inter American Development Bank, United Nations, & Organization of American States, 2011). O papel da PME familiar é, portanto, essencial para as perspectivas econômicas e sociais das nações desenvolvidas e em desenvolvimento, uma vez que a maior parte da riqueza, tanto nas economias nacionais quanto na economia global como um todo, é produzida por esse tipo de organização. Uma das economias em desenvolvimento em que as PMEs familiares são mais importantes é o Brasil (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018). Em 2017, as PMEs brasileiras representavam 98.5% do total de empresas do país, empregando 41% da força de trabalho e gerando 27% do PIB.

Um dos mais importantes desafios enfrentados por PMEs familiares envolve o processo de sucessão do Chief Executive Officer - CEO. No Brasil, esse processo é particularmente importante para as empresas do agronegócio familiares pequenas e médias, por duas razões intimamente correlacionadas. Primeiramente, estima-se que 70% das empresas do agronegócio familiares pequenas e médias não sobreviverão à geração fundadora inicial, e apenas 5% durarão por três gerações (Schumacher, 2015). Em segundo lugar, processos fracassados de sucessão podem ser uma das causas dos níveis significativos de migração do campo para a cidade. Essa migração tem levado a uma drástica diminuição da população rural nos últimos 30 anos, e pode estar colocando a sobrevivência das empresas do agronegócio familiares pequenas e médias em risco (Foguesatto, Mores, Kruger, & Costa, 2020).

Muitos fatores são utilizados para explicar a falta de sucessores nas empresas do agronegócio familiares pequenas e médias brasileiras (Foguesatto et al., 2020; Morais, Borges, & Erlaine, 2017; Pessotto et al., 2019), tais como: preferências pessoais, a lucratividade da empresa do agronegócio, o tipo e o local da empresa do agronegócio, o sistema de posse da área territorial, direitos de herança, níveis de educação formal, gênero, habilidades e conhecimentos práticos, relações intergeracionais, tecnologia etc. Esses fatores são semelhantes aos que têm sido ligados ao êxito ou fracasso de processos sucessórios em empresas do agronegócio pequenas e médias em países desenvolvidos (May, Arancibia, Behrendt, & Adams, 2019). De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) (Garner & Campos, 2014), no entanto, a importância de cada um desses fatores pode variar, dependendo do contexto do país em questão. Assim, em países em desenvolvimento, como o Brasil, a influência desses ou outros fatores no êxito do processo sucessório pode diferir em função da maior dificuldade que as empresas do agronegócio familiares pequenas e médias desses países enfrentam para acessar sistemas de proteção social, fontes de financiamento, capacitação, a utilização de novas tecnologias etc. (Garner & Campos, 2014). Ademais, segundo Minichilli, Nordqvist, Corbetta, e Amore (2014), além do contexto nacional (contexto macro), as circunstâncias em torno do sucessor, tais como sua família ou o agronegócio familiar (contexto micro), também são significativas no êxito do processo de sucessão. Tal importância reside no fato de que o entorno micro é fundamental no processo de socialização dos potenciais sucessores, e pode afetar a harmonia familiar e os comportamentos dos sucessores, bem como seu desejo de dirigir o agronegócio familiar.

A maior parte dos trabalhos realizados no Brasil sobre sucessão em empresas do agronegócio familiares pequenas e médias tem seguido a abordagem “baseada em fator”, na qual a sucessão exitosa é resultado de uma combinação de fatores individuais (quantificáveis e observáveis) com influência positiva ou negativa (Pes-

sotto et al., 2019). Até onde sabemos, no entanto, não há estudos que incluam os fatores latentes (variáveis não observáveis diretamente) com influência de longo prazo sobre a socialização do sucessor para fins de definição de sucessão exitosa, e relacionados tanto ao contexto macro (entorno econômico) quanto ao micro (família, organização e plano sucessório).

A maioria dos estudos anteriores mediram o êxito do processo de sucessão utilizando medidas objetivas e subjetivas quase sempre focadas em variáveis econômicas (Ayala-Calvo, Manzano-García, & Schumacher, 2019). Seu principal ponto negativo, porém, é que não levaram em consideração o que acontece com a harmonia familiar ao fim do processo sucessório. Pesquisas anteriores sugerem que o êxito e a sobrevivência da empresa estão relacionados a aspectos não econômicos do negócio (Sharma, 2004). Nosso modelo, portanto, se baseia na ideia de que o êxito do processo sucessório é um construto que deve levar em conta tanto os aspectos econômicos quanto a harmonia familiar, tais como: a necessidade de pertencimento, afeição ou confiança, o espírito de ser útil, e/ou a consciência do bem-estar dos outros (Kavikondala et al., 2016).

Com base nos comentários anteriores, o principal objetivo de nosso trabalho é propor um modelo que ofereça uma melhor compreensão das principais variáveis que condicionam a sucessão exitosa do líder (CEO) em empresas do agronegócio familiares pequenas e médias, e a importância relativa de cada variável. Examinamos especificamente como os contextos econômico, organizacional e familiar e o plano de sucessão podem nos ajudar a compreender o grau de êxito dos processos de sucessão.

Identificar as variáveis que exercem influência no êxito sucessório de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias, e entender como elas se comportam, pode ser importante para os proprietários-gestores e suas famílias, bem como para os formuladores de políticas, pois disso pode depender a sobrevivência do negócio. Isso se deve ao fato de que, se o processo sucessório se enfraquece, ou destrói a harmonia familiar, ele também enfraquece ou destrói a confiança entre os membros da família e o engajamento emocional com a organização, requisitos fundamentais para a prosperidade e, a longo prazo, para a sobrevivência das PMEs familiares (Memili, Zellweger, & Fang, 2013) e a manutenção de milhões de empregos.

Este estudo concentra-se na análise de processos sucessórios exitosos, com base em uma amostra de 230 CEOs de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias brasileiras. Até onde sabemos, esta é a primeira pesquisa que utiliza a harmonia familiar e medidas de natureza econômica para explicar os processos sucessórios exitosos de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias. Com este trabalho, buscamos contribuir de várias formas para a literatura existente sobre a sucessão exitosa de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias. Por um lado, expandimos o conhecimento sobre sucessão exitosa, por meio da investigação dos diferentes fatores que formam este construto. Por outro, este estudo estende a linha de pesquisa, e propõe um modelo que utiliza equações estruturais e um desenho de distanciamento temporal com cinco pontos de coleta de dados, proporcionando, assim, uma melhor compreensão dos processos sucessórios em empresas do agronegócio familiares pequenas e médias. Com base na literatura anterior, também propomos e validamos instrumentos para a medição dos construtos de nosso modelo hipotético.

## REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

### O processo sucessório exitoso

De acordo com Santos, Ayala-Calvo, e Rodríguez (2019), há três características a se levar em conta na identificação de uma PME de gestão familiar: o envolvimento da família na propriedade e no controle; o envolvimento

da família na gestão; e o desejo de que o negócio seja passado para a próxima geração. Os contratos relacionais nessas organizações são geralmente baseados em emoções e sentimentos, o que significa que as expectativas mútuas dos diferentes agentes – membros da família ou não – prevalecem sobre as relações contratuais puramente econômicas. Pareceria ilógico, nesse contexto, que os proprietários de uma PME familiar tivessem receio de que o processo sucessório pudesse destruir a harmonia familiar construída ao longo dos anos. Para PMEs familiares, proteger sua identidade, sua reputação e sua forma de fazer negócios, e evitar a interrupção da dinastia familiar são um ativo digno de proteção acima e além de quaisquer razões puramente econômicas ou financeiras. Assim, o ponto de vista da preservação da harmonia familiar é uma perspectiva adequada para explicar a sucessão exitosa do CEO em empresas do agronegócio familiares pequenas e médias.

Não há consenso em relação ao que constitui uma sucessão exitosa, e os estudiosos discordam sobre como medi-la. De acordo com *Minichilli et al. (2014)*, medimos o êxito da sucessão por meio de um construto que incorpore medidas tanto de ordem econômica (crescimento) quanto de ordem não econômica (harmonia familiar). Esta última representa a afinidade dos membros da família com os princípios e valores da empresa, o espírito de ajuda mútua e consciência do bem-estar dos outros membros, o que mostra o nível de organização e união entre os membros da família. Em empresas familiares, a harmonia familiar baseia-se na confiança mútua, construída por meio do convívio saudável entre as pessoas, da história do negócio familiar, de momentos compartilhados e do sentimento de comunidade entre seus membros (*Memili et al., 2013*). *Falkiner, Steen, Hicks, e Keogh (2017)* concluíram que a deterioração ou destruição da harmonia familiar durante o processo sucessório poderia, por um lado, diminuir a satisfação dos membros da família com o processo, e, por outro, colocar a sobrevivência da empresa em risco.

Na maioria dos trabalhos anteriores, o êxito de PMEs tem sido medido por sua lucratividade, taxa de crescimento ou desempenho no mercado acionário. Nos últimos anos, no entanto, a variável mais amplamente utilizada tem sido o crescimento, frequentemente visto como resultado da orientação empreendedora do proprietário-gestor (*Shan, Song, & Ju, 2016*). Portanto, utilizamos o crescimento como um componente econômico para explicar a sucessão exitosa do CEO em PMEs de gestão familiar.

## O entorno e o êxito do plano de sucessão

O “compromisso afetivo” do sucessor é um fator-chave no êxito do processo sucessório, na manutenção da harmonia familiar e na garantia do desenvolvimento e sobrevivência da empresa (*Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2010*). Sucessores comprometidos assumem o papel de liderança na esperança de contribuir para alcançar os objetivos dos subsistemas envolvidos na empresa familiar (isto é, a empresa e a família), e realizam mais esforços do que seria seu dever em termos estritos. A intensidade da identificação e envolvimento do novo líder com os objetivos da família e da empresa dependerão, em grande medida, do entorno familiar, do entorno organizacional e do entorno econômico ao redor da família e da empresa (*Gedajlovic, Carney, Chrisman, & Kellermanns, 2012*); em outras palavras, o êxito do processo de sucessão é condicionado pelo processo de socialização do sucessor, um processo de longo prazo que pode explicar o desejo de potenciais novos CEOs de assumir a empresa da família, e as atitudes que esse desafio implica (*Fischer & Burton, 2014*).

## Entorno familiar

O entorno familiar e as relações entre o sucessor e os membros da família são fundamentais para uma sucessão exitosa (*Breitenbach & Corazza, 2017*). Quando a comunicação entre os membros da família é aberta e sincera, há mecanis-



mos para evitar mal-entendidos, e os conflitos são administrados de forma aberta e construtiva. Os membros da nova geração também adquirem um melhor entendimento das vantagens de pertencer à empresa, da importância de preservar a harmonia da família, e do sentimento de sacrifício pessoal necessário para alcançar a prosperidade da empresa da família no longo prazo (Falkiner *et al.*, 2017). Isso, por sua vez, pode influenciar o grau de compromisso do sucessor com a empresa da família e seu interesse em administrá-la. A razão para tanto é que o entorno familiar contribui para o processo de aprendizado do sucessor no que se refere a utilizar a rede social da família, tornar-se mais autossuficiente, aproveitar oportunidades de negócios, e entender e aceitar seu papel etc. Um entorno familiar adequado também estimula a socialização das novas gerações, bem como a transmissão e o entendimento da cultura familiar, definida como sistema de valores compartilhados. Estimula também o sucessor a querer ficar na empresa. Foguesatto *et al.* (2020) mostraram que, quando os pais transmitem seu amor pelo negócio familiar aos filhos e os motivam a ficar nele, as chances de o herdeiro querer assumir a empresa aumentam significativamente.

Com base nos argumentos acima, formulamos a hipótese de que (Figura 1):

H1: Um entorno familiar adequado exerce uma influência positiva sobre o êxito do processo de sucessão.

## Entorno organizacional

Até o momento, a literatura tem sugerido que a sucessão exitosa pode depender mais do compromisso do sucessor do que de suas habilidades técnicas (Long & Chrisman, 2014). Isso significa que um grande fator para a sucessão exitosa é quão intimamente o sucessor se identifica com a empresa da família, quão envolvido ele está nela, quão firmemente ele acredita nela e quão elevadas são suas expectativas em relação aos objetivos da empresa. Alguém que pense que suas aspirações profissionais e necessidade de realização podem ser satisfeitas no contexto da empresa familiar se sentirá mais comprometido com ela, e demonstrará um desejo de administrá-la (Fischer & Burton, 2014).

Um entorno organizacional ótimo estimula o processo de socialização organizacional para que o sucessor possa adquirir todas as atitudes, padrões comportamentais e know-how de que necessitará para trabalhar na empresa. O compromisso de um sucessor com a empresa, no entanto, depende menos de seu conhecimento das rotinas, e de como prever e lidar com as respostas dos outros membros da empresa, do que de quão bem o entorno organizacional atrai o sucessor para querer liderar a empresa. Organizações que possuem objetivos claros e procedimentos de avaliação e reconhecimento amplamente aceitos, onde os valores da família foram integrados à gestão, onde há um espírito de trabalho em equipe, e os conflitos são administrados por meio de estratégias do tipo ganha-ganha, são mais atraentes para CEOs do que organizações cujos objetivos não são claros, cujo sistema de remuneração e benefícios é subjetivo, cujo ambiente de trabalho é hostil etc. (Ayala-Calvo *et al.*, 2019). Como mostraram Morais *et al.* (2017) ou Pessotto *et al.* (2019), o desejo de potenciais sucessores de ficar no negócio familiar está relacionado ao processo de aprendizado que lhes permita conhecer e amar o ambiente do negócio, e descobrir como gerenciá-lo e administrá-lo.

Com base nos argumentos acima, formulamos a hipótese de que (Figura 1):

H2: Um entorno organizacional adequado exerce uma influência positiva sobre o êxito do processo de sucessão.

## Entorno econômico

O entorno econômico, ou as condições externas, refere-se tanto às variáveis macroeconômicas quanto às regras e regulações (tributação, acesso facilitado a fontes de financiamento, políticas que apoiam o investimento etc.) subjacentes ao desenvolvimento da empresa.

A empresa é um sistema aberto que influencia e é influenciada pelo que acontece nos cenários macroeconômicos com os quais ela interage. Suas estratégias são intimamente influenciadas pelo comportamento do mercado e das políticas econômicas do país. Um clima econômico favorável a empresas do agronegócio familiares pequenas e médias é aquele em que há crescente demanda interna e externa pelo produto, as políticas governamentais apoiam o desenvolvimento das atividades da empresa do agronegócio familiar, há políticas implementadas para apoiar a mecanização e a inovação, bem como acesso disponível à obtenção de recursos econômicos. Um clima assim traz novas oportunidades ou desafios que podem estimular mudanças positivas nas estratégias da empresa do agronegócio familiar, e, portanto, aumentam o desejo do sucessor de permanecer na empresa da família.

A relação esperada entre as características do ambiente econômico e os desejos do sucessor está ligada à ideia de que a percepção de um clima econômico desfavorável pode prejudicar o crescimento de empresas do agronegócio familiares pequenas e médias, e até mesmo ameaçar sua sobrevivência (Falkiner et al., 2017). Alternativamente, quando o entorno econômico é visto como favorável, o crescimento da empresa é estimulado, e o sucessor fica mais disposto a se comprometer a chefiar o agronegócio familiar, buscando equilibrar a preservação da harmonia familiar e os objetivos econômicos do negócio (May et al., 2019). No caso do Brasil, Matte e Machado (2017), Pessotto et al. (2019) e Foguesatto et al. (2020) têm sugerido que um entorno econômico favorável, que cria nos sucessores expectativas de obter renda econômica suficiente, pode ser uma variável-chave para explicar seu desejo de se tornar líderes do agronegócio familiar.

Com base nos argumentos acima, formulamos a hipótese de que (Fig. 1):

H3: Um entorno econômico adequado exerce uma influência positiva sobre o êxito do processo de sucessão.

## O plano de sucessão e o êxito do processo de sucessão

O plano de sucessão pode ser definido como um conjunto de princípios, ações e etapas envolvidas quando um líder assume a posição de outro. Muitos pesquisadores têm mostrado que o plano de sucessão é o elemento-chave para garantir a continuidade e a prosperidade da empresa familiar (Alayo, Jainaga, Maseda, & Arzubaiaga, 2016). O plano de sucessão contribui para o êxito do processo de várias formas. Por um lado, permite que potenciais candidatos saibam quais os passos e os mecanismos decisórios para a escolha do novo líder, e, por outro, ajuda a preparar a organização para uma sucessão exitosa (Oliveira & Bernardon, 2008). Os planos de sucessão também ajudam a aumentar a cooperação entre os membros da família e os membros da empresa, e contribuem para aumentar a satisfação de ambos com o processo. Tais planos também constituem um processo de socialização que permite aos novos líderes adquirir mais compreensão das normas da harmonia familiar e aprender a preservá-las.

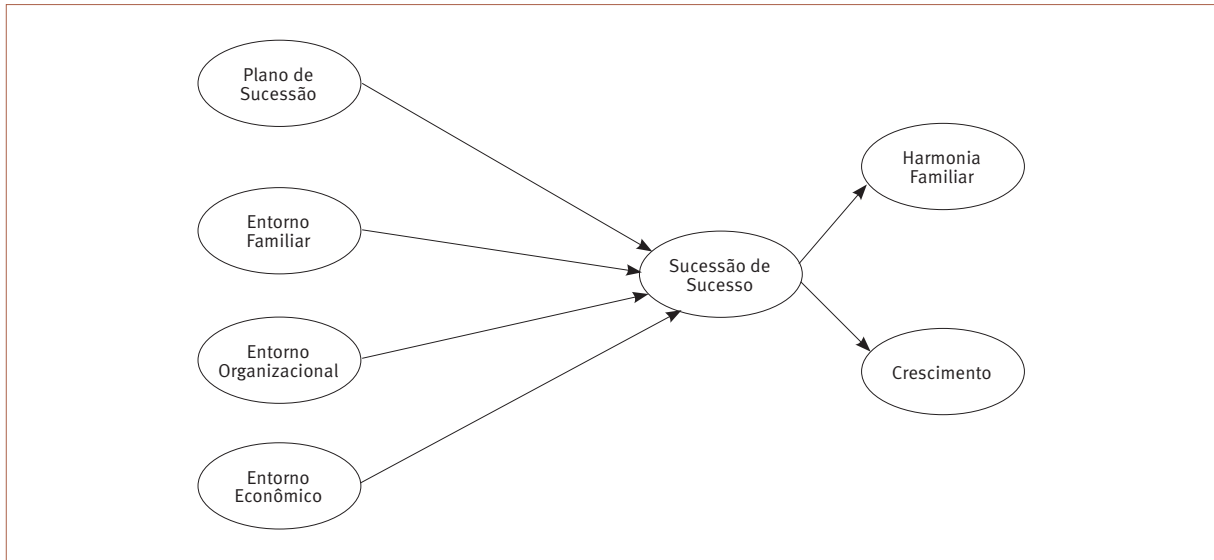
Embora muito poucos agronegócios familiares já tenham elaborado um plano de sucessão de longo prazo, Cavicchioli, Bertoni, Tesser e Frisio (2015), Conway, McDonagh, Farrell e Kinsella (2016), Falkiner et al. (2017), Quadros, Stropasolas e Rebollar (2013), Pessotto et al. (2019) e outros têm argumentado que o plano de sucessão é fundamental para assegurar a transmissão intergeracional.

Com base nos argumentos acima, formulamos a hipótese de que (Figura 1):

H4: Um plano de sucessão exerce uma influência positiva sobre o êxito do processo de sucessão.



Figura 1. Modelo da pesquisa



## METODOLOGIA

### Amostra e coleta de dados

A amostra consiste em 230 proprietários-CEOs de PMEs que operam no setor do agronegócio e são localizadas no estado do Paraná (Brasil). Há três razões principais para escolher essas empresas: a) a importância do setor do agronegócio no Brasil; b) a importância do setor do agronegócio no estado do Paraná, e c) a facilidade de acesso à amostra.

Em 2018, empresas familiares do setor do agronegócio geraram mais de 21,1% do total do PIB brasileiro (Confederação Nacional de Agricultura [CNA], 2019). O agronegócio é hoje a força-motriz da economia brasileira. Em 2019, o setor gerou \$89.334 milhões em exportações, um valor que representa quase 40% do total de exportações do país. O Paraná ocupa a terceira posição em termos do valor de seu produto bruto (\$18.223 milhões), atrás do Mato Grosso (\$18.301 milhões) e de São Paulo (\$21.586 milhões) (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [MDIC], 2019).

Para formar nosso grupo amostral, utilizamos o banco de dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, que em 2015 continha um total de 2.855 empresas privadas ativas fundadas antes de 31 de dezembro de 1994. A razão para a escolha dessa data é a ideia de que a transmissão de empresas familiares geralmente ocorre, no mínimo, 20 anos após sua fundação.

A fim de identificar as empresas familiares e obter uma amostra adequadamente satisfatória, firmamos um acordo de colaboração com a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (FACIAP). Como resultado do acordo, foi analisado que dentre as 2.855 empresas identificadas 2.013 preenchem os requisitos para serem consideradas como PMEs: a) mais de 50% das ações são de propriedade do fundador ou de membros de sua família; b) pelo menos um membro da família tem o poder de estabelecer as linhas estratégicas da empresa. Finalmente, identificamos 360 empresas que haviam passado por processo de sucessão entre 10 de janeiro de 2014 e 31 de dezembro de 2015. Definimos pequenas empresas como sendo aquelas

cujas vendas ficaram entre \$67.924 e \$905.660, e empresas médias como sendo aquelas cujas vendas ficaram entre \$905.660,00 e \$56.603.773 (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES], 2019).

Uma vez identificadas as nossas empresas-alvo, a FACIAP auxiliou nos contatos com as empresas do agronegócio familiares por e-mail, explicou o objetivo de nossa pesquisa e pediu que participassem e colaborassem com nossa coleta de dados. Em janeiro de 2016 (T<sub>1</sub>), coletamos dados sobre o entorno econômico; em fevereiro de 2016 (T<sub>2</sub>), dados sobre o entorno familiar; em março de 2016 (T<sub>3</sub>), dados sobre o entorno organizacional; e em Abril de 2016 (T<sub>4</sub>), dados sobre os planos de sucessão. Seis entrevistadores, cientes do objetivo deste estudo, telefonaram para os 360 potenciais respondentes. Desses potenciais respondentes, 320 concordaram em participar do estudo, e 313 devolveram questionários utilizáveis (97,8%). Em 2018 (T<sub>5</sub>), contatamos esses 313 empresários novamente para saber a opinião deles sobre o êxito da sucessão, dos quais 230 completaram corretamente nosso questionário (73%) em T<sub>5</sub>. Escolhemos um intervalo de dois anos com base, principalmente, na ideia de que é necessário um período de tempo suficiente (no mínimo, um ano) para que o sucessor se distancie da dinâmica do processo de sucessão e seja capaz de avaliá-lo de maneira mais sincera e objetiva (Ayala-Calvo et al., 2019). Mas mudanças significativas no plano de sucessão ou na família, no contexto organizacional ou econômico podem ocorrer em dois anos, podendo influenciar o êxito do processo de sucessão. Utilizamos um questionário com oito itens (por ex., “O apoio e a ajuda que você recebe do governo mudou nos últimos dois anos?”) para verificar se o contexto ou o plano de sucessão haviam mudado substancialmente entre 2016 e 2018. Dois dos respondentes indicaram uma resposta positiva a pelo menos um item, e foram excluídos da análise. Utilizando análise de comparação de médias, constatamos que os 230 participantes da amostra final tinham características semelhantes às dos 83 participantes que não haviam participado em 2018. Especificamente, não havia diferenças significativas na idade das empresas, no número de famílias proprietárias, nas características dos entornos organizacional, familiar e econômico, ou nas características do plano de sucessão. Podemos dizer, portanto, que não houve viés de resposta.

As características da amostra podem ser vistas na Tabela 1.

## Desenho do instrumento

O questionário que utilizamos foi desenvolvido em três etapas. Primeiro, revisamos a literatura em busca de escalas que tivessem sido utilizadas anteriormente para medir os principais construtos de nossa pesquisa. Esses estudos anteriores, no entanto, apenas capturavam aspectos relacionados ao plano de sucessão, à motivação do sucessor ou da pessoa sucedida, ou à composição da diretoria. Para capturar os aspectos multidimensionais do nosso modelo mais plenamente, foi necessário desenvolver nossas próprias escalas com base em questionários anteriores, e nossa própria interpretação da literatura. O esboço do questionário foi revisado por dois pesquisadores com experiência em sucessão em empresas familiares. Em seguida, elaboramos um pré-teste com a participação de 10 gestores-proprietários. Este pré-teste nos permitiu verificar a consistência interna dos construtos e descobrir se todos os itens eram compreendidos corretamente. Os resultados do pré-teste e de uma análise fatorial preliminar sugeriram que alguns itens podiam ser eliminados (abaixo de 0,5), e outros, reformulados. Com base nos resultados dessa análise, e após calcular o alfa de Cronbach de cada escala, novamente realizamos ajustes nos questionários, chegando à sua versão final. A maioria dos itens adaptados foram desenvolvidos em inglês. O questionário final foi então traduzido para o português. Um procedimento de retrotradução padrão foi utilizado para assegurar que o conteúdo dos itens estava correto.

Tabela 1. Características da amostra (N= 230)

<b>Idade da empresa</b> (Média = 37,55 anos; Desvio padrão = 3,94)	<b>Número de agronegócios familiares</b>
29-34 anos	50
35-39 anos	107
40-44 anos	61
45-49 anos	11
50-51 anos	1
<b>Número de famílias acionistas da empresa.</b>	
1	188
2	36
3	5
4	1
<b>Geração na empresa</b>	
Segunda geração	203
Terceira geração	27
<b>Mudança geracional: anos após a fundação</b> (Média = 31,61 anos; Desvio padrão = 4,8)	
<25	14
25-29	64
30-34	99
35-39	44
40-45	9
<b>Tamanho</b>	
Pequena	83
Média	147

## Variáveis

As variáveis, os itens utilizados para medi-las e os autores nos quais nossa definição de cada variável foi baseada podem ser vistos no Quadro 1. Os respondentes classificaram seu nível de concordância ou discordância de cada item em uma escala Likert de 5 pontos, onde 1 significa “discordo fortemente”, e 5 significa “concordo fortemente”. As confiabilidades do  $\alpha$  de Cronbach para todas as escalas foi maior do que 0,70 (seu valor crítico).

Quadro 1. Descrição das variáveis utilizadas na análise

Variáveis	Descrição	Fonte
Dados sociodemográficos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indique o ano em que sua empresa iniciou as atividades.</li> <li>2. Indique o número atual de famílias acionistas na empresa.</li> <li>3. Indique quais gerações estão trabalhando atualmente em sua empresa: O fundador e seus filhos Só os filhos do fundador Os netos do fundador e seus pais Só os netos do fundador Os descendentes dos netos do fundador</li> <li>4. Indique o ano em que a substituição geracional ocorreu.</li> </ol>	
Plano de sucessão	<p><b>O plano de sucessão:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que o sucessor e o sucedido trabalharão juntos por algum tempo.</li> <li>2. Considera os conhecimentos e as habilidades que devem ser avaliados em todos os possíveis candidatos da família a CEO da empresa.</li> <li>3. Inclui os valores familiares e empresariais que o possível novo CEO da empresa deve possuir.</li> <li>4. Detalha como será gerida a incorporação de um possível CEO no processo de tomada de decisões da empresa.</li> </ol>	Motwani <i>et al.</i> (2006) and Venter <i>et al.</i> , (2005).
Entorno familiar	<p><b>Em minha família:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando surge um conflito, lidamos com ele abertamente.</li> <li>2. A comunicação ativa entre os membros é promovida.</li> <li>3. Cada membro é valorizado por suas capacidades e habilidades.</li> <li>4. Antes de tomar qualquer decisão que afete a família ou a empresa, todas as possibilidades são avaliadas.</li> <li>5. O treinamento dos integrantes da empresa é promovido considerando suas preferências.</li> <li>6. Incentivamos os membros da nova geração a trabalhar ao lado dos membros da geração atual.</li> <li>7. Os valores de transmissão que tornaram nossa empresa mais forte são promovidos.</li> </ol>	Todos os itens foram desenvolvidos pelos autores ou adaptados dos estudos de Cabrera-Suárez e Martín-Santana, (2010) and Duarte e Oliveira, (2010).
Entorno organizacional	<p><b>Em nossa empresa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As funções de cada cargo são claras.</li> <li>2. Os valores da família são levados em consideração no processo de tomada de decisões.</li> <li>3. Os objetivos da empresa são claros e conhecidos por todos os funcionários.</li> <li>4. A avaliação de desempenho do cargo e os critérios de promoção são conhecidos por todos os funcionários.</li> <li>5. Quando surge algum conflito ou problema, a empresa trabalha muito para encontrar soluções que, na medida do possível, beneficiem todos os funcionários.</li> <li>6. O trabalho em equipe é promovido entre todos os funcionários.</li> <li>7. A comunicação ascendente e descendente é rápida e oportuna.</li> </ol>	
Entorno econômico	<p><b>Sobre nossa fazenda familiar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As mudanças na política econômica do governo comprometem seu desempenho.</li> <li>2. O desempenho da empresa depende muito do acesso ao financiamento e de seu custo.</li> <li>3. As políticas governamentais de apoio ao investimento são cruciais para o desenvolvimento da empresa.</li> <li>4. As políticas fiscais do governo têm grande influência em nossa estratégia de crescimento e desenvolvimento.</li> <li>5. O crescimento do PIB nacional influencia o nosso crescimento.</li> </ol>	
Sucessão exitosa	<p><b>Harmonia familiar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As pessoas da minha família são muito compatíveis umas com as outras.</li> <li>2. A interação diária entre os membros da família é cordial.</li> <li>3. Os membros da família apoiam uns aos outros.</li> <li>4. Os membros da família agem em harmonia.</li> </ol> <p><b>Crescimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O crescimento nas vendas nos dois anos após a sucessão foi:</li> <li>2. O crescimento acumulado da empresa nos dois anos seguintes à sucessão, em comparação com outras empresas do setor, foi:</li> </ol>	Kavikondala <i>et al.</i> (2016).

## Análise de dados

Utilizamos a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para testar o modelo de pesquisa proposto. As razões que justificam seu uso neste trabalho são (Chin, 2010): a) a amostra não excede 250 indivíduos; b) nosso modelo adiciona a outros modelos existentes novas variáveis e novas formas de medi-las; c) queremos avaliar em que medida as variáveis independentes são capazes de prever a variável dependente.

Para medir a variável “sucessão exitosa”, utilizamos a abordagem de dois passos proposta por Chin (2010). A aceitação ou rejeição das hipóteses incluídas no modelo proposto, como é comum neste tipo de análise, foi determinada utilizando três critérios: o  $R^2$  do construto dependente, os coeficientes de caminhos padronizados ( $\beta$ ) e a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Para gerar erros padrão, valores-t dos parâmetros e os intervalos de confiança bootstrap de 95% corrigidos em relação ao viés, utilizamos o método de bootstrapping (5.000 amostras). Se a variação entre os limites inferior e superior de um intervalo para uma dada relação não contivesse zero, interpretamos esta relação como sendo estatisticamente significativa. O nível de corte do  $R^2$  para as variáveis dependentes é de 10%. O nível de corte para o teste de estatística de  $Q^2$ , obtido por meio de blindfolding, é zero. Utilizamos o software PLS 3.0.

## RESULTADOS

A Tabela 2 mostra as correlações, médias e desvios padrão das principais variáveis do estudo.

Tabela 2. Estatísticas descritivas e correlações

	Média	DP	Correlações						
			1	2	3	4	5	6	
1 Harmonia Familiar	12,02	3,86	0,88						
2 Crescimento	6,34	0,64	0,32**	0,73					
3 Entorno Familiar	24,08	6,22	0,33**	0,30**	0,91				
4 Entorno Organizacional	21,80	6,70	0,15**	0,16*	0,39**	0,92			
5 Entorno Econômico	17,52	3,15	0,48**	0,30	0,41**	0,42**	0,85		
6 Plano de Sucessão	11,27	4,19	0,29**	0,28**	0,31*	0,46*	0,33**	0,89	

Nota: As confiabilidades do  $\alpha$  de Cronbach's para as escalas são mostradas na diagonal. \*\* Significativo em  $p < 0,001$ , \* significativo em  $p < 0,05$

## Modelo de medição

A Tabela 3 mostra a confiabilidade individual dos itens, bem como a confiabilidade composta e a validade convergente dos construtos.

Tabela 3. Modelo de medição: cargas, confiabilidade e validade convergente dos construtos

Construto/dimensão/indicador	Carga	Confiabilidade composta	AVE
Entorno Familiar (EF)		0,93	0,65
EF1	0,71		
EF2	0,80		
EF3	0,74		
EF4	0,86		
EF5	0,84		
EF6	0,88		
EF7	0,79		
Entorno Econômico (EE)		0,89	0,62
EE1	0,81		
EE2	0,83		
EE3	0,86		
EE4	0,71		
EE5	0,71		
Entorno Organizacional (EO)		0,94	0,69
EO1	0,81		
EO2	0,75		
EO3	0,86		
EO4	0,88		
EO5	0,85		
EO6	0,85		
EO7	0,82		
Plano de Sucessão (PS)		0,92	0,75
PS1	0,88		
PS2	0,89		
PS3	0,93		
PS4	0,76		
Sucessão Exitosa (SE)		0,82	0,69
Harmonia Familiar (HF)		0,89	0,67
HF1	0,78		
HF2	0,76		
HF3	0,82		
HF4	0,81		
Crescimento (C)		0,77	0,63
C1	0,83		
C2	0,75		



A confiabilidade individual para todos os itens foi maior do que 0,707, que é considerado um valor mínimo, ou nível de corte. Além disso, todos os construtos tiveram uma confiabilidade composta acima de 0,7, que é considerado o nível de corte. Ademais, todos os construtos tiveram uma variância média extraída (AVE) mais elevada do que o valor mínimo considerado (0,5), o que mostra a validade convergente dos construtos. Esses resultados mostram que o modelo de medição é bom.

Finalmente, como mostra a Tabela 4, a raiz quadrada da AVE de um dado construto é maior do que a correlação entre esse construto e o restante dos construtos do modelo. Portanto, pode-se afirmar que os construtos diferem uns dos outros.

**Tabela 4. Modelo de medição: validade discriminante**

	EF	EE	EO	OS	SE
FE	(0,81)				
EE	0,41**	(0,79)			
EO	0,39**	0,42**	(0,83)		
OS	0,31*	0,33**	0,46*	(0,87)	
SE	0,40**	0,33**	0,16**	0,28**	(0,83)

Notas: EF (Entorno Familiar), EE (Entorno Econômico), EO (Entorno Organizacional), PS (Plano de Sucessão), SE (Sucessão Exitosa). As raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) são apresentadas entre parênteses na diagonal. Os elementos fora da diagonal são as relações entre os construtos. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

## Modelo estrutural

A Tabela 5 mostra que todas as quatro relações das hipóteses de nosso modelo eram significativas. O  $R^2$  para a variável dependente também era maior do que 10%. E o  $Q^2$  era maior do que zero.

**Tabela 5. Resultados do modelo estrutural**

R <sup>2</sup> SS = .51; Q <sup>2</sup> SS = .14			Intervalos de confiança bootstrap de 95% corrigidos em relação ao viés	
Relações	Coefficientes de caminho	Valor-p	Inferior	Superior
EF→SE	0,292	0,000	0,154	0,436
EO→SE	0,155	0,014	0,038	0,271
EE→SE	0,330	0,000	0,274	0,385
PS→SE	0,281	0,000	0,193	0,366

Notas: EF (Entorno Familiar), EE (Entorno Econômico), EO (Entorno Organizacional), PS (Plano de Sucessão), SE (Sucessão Exitosa).

## DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Em uma PME, a sucessão do CEO é geralmente um processo crítico, e muitos pesquisadores têm tentado entender os fatores que afetam seu êxito (Foguesatto et al., 2020; May et al., 2019; Pessotto et al., 2019). Em vez de se aprofundar em uma análise de qualquer fator específico, este estudo defende a necessidade de uma visão mais integrativa. Nosso modelo parte da ideia de que a identificação de uma sucessão exitosa deve utilizar tanto fatores econômicos quanto não econômicos. Dado o alto nível de envolvimento da família na empresa, e seu compromisso com ela e com sua riqueza econômica, o processo de sucessão também deve preservar a harmonia familiar. Os resultados demonstram que o construto “sucessão exitosa” (confiabilidade composta = 0,82; AVE = 0,69) foi corretamente definido utilizando variáveis que reúnem a combinação de motivos e desejos (econômicos e emocionais) que refletem os interesses que os proprietários da empresa do agronegócio familiar esperam proteger. Este resultado apoia Minichilli et al. (2014), que observaram que uma sucessão exitosa significava encontrar um equilíbrio entre a busca por resultados econômicos e não econômicos.

Nossa pesquisa mostrou que tanto o plano de sucessão quanto os entornos familiar e emocional são formas válidas para socializar e envolver um novo CEO em um agronegócio familiar. Eles são eficazes em assegurar que o candidato escolhido compreenda e concorde com o tempo e esforço necessários para alcançar um equilíbrio entre os objetivos econômicos (crescimento) e não econômicos (harmonia familiar). Esses resultados apoiam os resultados encontrados na literatura anterior, que sugerem que o contexto da sucessão exerce um efeito significativo sobre a percepção do êxito da sucessão (Breitenbach & Corazza, 2017; Foguesatto et al., 2020; Morais et al., 2017). Nossos achados também apoiam os estudos que apontaram as dinâmicas de comunicação, colaboração e planejamento como sendo fatores fundamentais para o êxito da sucessão (Pessotto et al., 2019; Quadros et al., 2013).

O entorno econômico é a variável que exerce mais influência sobre o êxito da sucessão, e também aquele sobre o qual os proprietários das empresas têm menos controle. Isto sugere que, em entornos econômicos desfavoráveis, é mais difícil encontrar candidatos dispostos a se comprometer com uma empresa cujo futuro é incerto (Pessotto et al., 2019). Entretanto, devemos levar em consideração que as empresas familiares podem utilizar outras variáveis do modelo, as variáveis sobre as quais elas têm mais controle, para influenciar a percepção e interpretação dos sucessores acerca do entorno econômico. Assim, os processos de socialização que ocorrem no entorno familiar e/ou organizacional podem ser utilizados para ajudar os novos líderes a ver oportunidade onde outros veem apenas ameaças, para conviver e lidar com a incerteza, para se vincular emocionalmente com o agronegócio da família, ou para utilizar as redes no entorno para beneficiar a empresa ou a família (Ayala & Manzano, 2014). Segundo Fischer e Burton (2014), quanto mais o processo de socialização aumenta a conexão entre o sucessor e o agronegócio da família, menos influência o entorno econômico exercerá sobre as decisões do sucessor sobre tornar-se ou não o novo CEO. Deste ponto de vista, para que o agronegócio familiar seja transferido com êxito entre as gerações, a ênfase deve ser colocada em nutrir a paixão, o orgulho e a conexão do possível sucessor com a área territorial. Esses sentimentos, que são transmitidos durante o processo de socialização, podem ser críticos para a sobrevivência dos agronegócios familiares e, portanto, para a manutenção da população nas áreas rurais (Foguesatto et al., 2020; Pessotto et al., 2019).

A considerável influência do entorno econômico sobre a sucessão exitosa em PMEs do agronegócio familiares ( $\beta = 0,33$ ) e, portanto, sobre sua sobrevivência, sugere que há implicações significativas para os formuladores de políticas. Estes formuladores de políticas são os responsáveis por implementar políticas que apoiem direta-

mente as PMEs; políticas que as ajudem a competir nos mercados interno e externo, a melhorar sua P&D, e a não ter de superar obstáculos demais para obter recursos financeiros a um custo viável. Além das políticas voltadas à melhoria dos resultados econômicos dos agronegócios familiares, outras políticas podem também ser implementadas para estimular a sucessão, incluindo: a promoção de planos de aposentadoria antecipada que garantam segurança econômica para os que se aposentam, planos de capacitação e apoio para desenvolver as habilidades dos sucessores, assistência na elaboração de planos de sucessão etc. Os formuladores de política também podem implementar políticas para evitar quebras abruptas nos ciclos de socialização dos sucessores nas fases iniciais de suas vidas. O aumento do número de anos de educação compulsória, a distância das escolas, uma preocupação crescente com a saúde das crianças etc. tornam cada vez mais difícil manter um contato prolongado entre a família, a criança e o próprio agronegócio familiar. Para a sucessão do CEO ser exitosa, ela deve ser planejada, e o desenvolvimento dos contextos familiar e organizacional que promovem a confiança, o apoio mútuo, os valores compartilhados, a paixão negócio da família, o orgulho do pertencimento, a resolução de conflitos, e o reconhecimento e respeito pelas regras devem ser estimulados. Isto pode ser alcançado ensinando potenciais sucessores a praticar a comunicação ativa; incentivando sua participação progressiva, dependendo de sua idade e habilidades adquiridas, no trabalho do agronegócio familiar e em suas instâncias decisórias; ou ensinando-lhes os valores da cultura familiar, o orgulho envolvido em administrar um agronegócio familiar, e as boas práticas sobre as quais a reputação do agronegócio familiar foi construída.

Como todas as pesquisas, nosso estudo também tem suas limitações. Primeiramente, a amostra baseia-se em empresas do agronegócio familiares no Brasil, um país em desenvolvimento. Pesquisas futuras poderiam verificar se nossos achados também valem para contextos econômicos e sociais diferentes, como em amostras de outros países e de outros setores. Em segundo lugar, todos os dados analisados foram fornecidos pelo CEO atual. Para um entendimento mais aprofundado do processo de sucessão, valeria a pena obter diferentes pontos de vista do sucessor, do líder que deixa a empresa, e de outros membros da família. Pesquisas futuras deveriam trazer mecanismos para levar este fato em consideração. Em terceiro lugar, a variável do entorno organizacional não levou em consideração as estruturas de governança do agronegócio familiar. Em pesquisas futuras, seria interessante ver se as relações encontradas em nossa pesquisa se mantêm, independentemente das estruturas de governança do agronegócio familiar.

Apesar dessas limitações, nosso trabalho contribui para a literatura sobre sucessão em PMEs de várias formas. Primeiramente, os estudos anteriores levaram em consideração o contexto organizacional (Minichilli *et al.*, 2014) ou o contexto familiar (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2010), mas não encontramos nenhum que levasse em conta o entorno econômico. Tampouco encontramos pesquisa que tivesse integrado o efeito de todos os três tipos de entorno em um único modelo. Em segundo lugar, embora alguns autores tenham sugerido (Delgado-García & Fuente-Sabaté, 2009), até onde sabemos, este é o primeiro estudo a incluir fatores econômicos e não econômicos para medir o êxito do processo de sucessão. Terceiro, para a maioria das variáveis utilizadas em nossa pesquisa, as escalas de medição ou não existiam ou eram incompletas. Todas as escalas desenvolvidas para este estudo demonstraram possuir elevada confiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach  $> 0,73$ , confiabilidade composta  $> 0,77$ ). Quando comparado com desenhos transversais, nosso desenho de estudo também permite que as hipóteses do modelo proposto sejam testadas de um modo mais rigoroso. Medir os entornos econômico, familiar e organizacional e o plano de sucessão em diferentes momentos no tempo permite que o impacto potencial da variância do método comum seja minimizado. Isto porque o desenho de distanciamento temporal cria uma separação temporal, contextual e psicológica (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Finalmente, esta pesquisa aumentou o conhecimento acerca dos fatores que afetam a sucessão exitosa em agronegócios familiares pequenos e médios no Brasil, a nona maior economia do mundo.

## REFERÊNCIAS

- Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubiaga, U. (2016). *Critical factors for successful succession of family firms*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85, 90-103. Recuperado de <http://www.europeanjournalofeconomicsfinanceandadministrativesciences.com>
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). *The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business – A longitudinal analysis*. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135. doi: 10.1016/j.joep.2014.02.004
- Ayala-Calvo, J. C. A., Manzano-García, G., & Schumacher, A. (2019). *Êxito na sucessão de empresas familiares? Factores de influência (Success in the succession of family businesses. Influencing factors)*. XXIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica – Emprendimiento, Estrategia y Conocimiento (pp. 88-89). Osuna: Universidad de Sevilla.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2019). *Micro, pequenas e médias empresas*. Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/micro-pequenas-medias-empresas>
- Breitenbach, R., & Corazza, G. (2017). *Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil*. *Espacios*, 38(29), 9-20.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. (2010). *La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar (The influence of intergenerational relationships on the formation and commitment of the successor)*. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 111-128.
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., Tesser, F., & Frisio, D. (2015). *What factors encourage intra-family farm succession in mountain areas? Evidence from an alpine valley in Italy*. *Mountain Research and Development*, 35(2), 152-160. doi: 10.1659/MRD-JOURNAL-D-14-00107.1
- Chin, W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. In W. H. Esposito, V. Vinzi, W. Chin, & J. Henseler (Eds.), *Handbook of partial least squares*. (pp. 655-690). London: Springer. /doi: 10.1007/978-3-540-32827-8\_29Springer.
- Confederação Nacional de Agricultura. (2019). *Panorama do agro*. Recuperado de <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>
- Conway, S. F., McDonagh, J., Farrell, M., & Kinsella, A. (2016). *Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital*. *Journal of Rural Studies*, 44, 164-176. doi:10.1016/j.jrurstud.2016.01.016
- Delgado-García, J., & Fuente-Sabaté, J. (2009). *How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry*. *Strategic Management Journal*, 31(5), 562-574. doi: 10.1002/smj.817
- Duarte, F., & Oliveira, L. (2010). *Análise de maturidade em processos sucessórios de empresas familiares*. *Revista de Gestão*, 17(2), 135-150. doi: 10.5700/rege391
- Falkiner, O., Steen, A., Hicks, J., & Keogh, D. (2017). *Current practices in Australian Farm succession planning: Surveying the issues*. *Financial Planning Research Journal*, 1(1), 59-74.
- Fischer, H., & Burton, R. J. F. (2014). *Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles*. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 417-438. doi: 10.1111/soru.12055
- Foguesatto, C. R., Mores, G. de V., Kruger, S. D., & Costa, C. (2020). *Will I have a potential successor? Factors influencing family farming succession in Brazil*. *Land Use Policy*, 97, 2020, 104643. doi: 10.1016/j.landusepol.2020.104643
- Garner, E., & Campos, A. P. O. (2014). *Identifying the “family farm”: An informal discussion of the concepts and definitions*. FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4306e.pdf>
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). *The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future*. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037. doi: 10.1177/0149206311429990
- Inter American Development Bank, United Nations, & Organization of American States. (2011). *Innovating, gaining market share and fostering social inclusion: Success stories in SME development*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/innovating-gaining-market-share-and-fostering-social-inclusion-success-stories-sme-development>
- Kavikondala, S., Stewart, S. M., Ni, M. Y., Chan, B. H. Y., Lee, P. H., Li, K. K., ... Leung, G. M. (2016). *Structure and validity of family harmony scale: An instrument for measuring harmony*. *Psychological Assessment*, 28(3), 307-318. doi:10.1037/pas0000131
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2014). *Management succession in family business*. In M. N. & P. S. L. Melin (Eds.), *Sage handbook of family business* (pp. 249-268). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Matte, A., & Machado, J. A. D. (2017). *Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil*. *Revista de Estudos Sociais*, 18(37), 130. doi:10.19093/res.v18i37.3981
- May, D., Arancibia, S., Behrendt, K., & Adams, J. (2019). *Preventing young farmers from leaving the farm: Investigating the effectiveness of the young farmer payment using a behavioural approach*. *Land Use Policy*, 82, 317-327. doi: 10.1016/j.landusepol.2018.12.019
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. (2013). *The determinants of family owner-managers' affective organizational commitment*. *Family Relations*, 62(3), 443-456. doi: 10.1111/fare.12015
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. (2014). *CEO Succession mechanisms, organizational context, and performance: A Socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms*. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179. doi: 10.1111/joms.12095

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2019). *Balança comercial brasileira: Acumulado del ano*. Recuperado de <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>
- Morais, M., Borges, J., & Erlaine, B. (2017). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71, 445-452. doi: 10.1016/j.landusepol.2017.11.002
- Motwani, J., Levenburg, N.M., Schwarz, T.V., & Blankson, B. (2006). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Small Business Journal* 24(5), 471-495.
- Nikolić, N., Jovanović, I., Nikolić, Đ., Mihajlović, I., & Schulte, P. (2018). Investigation of the factors influencing sme failure as a function of its prevention and fast recovery after failure. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3), 1-21. doi: 10.1515/erj-2017-0030
- Oliveira, L., & Bernardon, R. (2008). Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial (A tool for evaluating strategig guidelines for business succession). *Gestão & Planejamento*, 9(2), 141-158.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Financing SMEs and E entrepreneurs 2018*. OECD. Recuperado de [https://doi.org/https://doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2018-16-en](https://doi.org/https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2018-16-en)
- Pessotto, A. P., Costa, C., Schwinghamer, T., Colle, G., & Corte, V. F. D. (2019, June). Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. *Land Use Policy*, 87, 104045. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Quadros, C. De, Stropasolas, V. L., & Rebollar, P. B. M. (2013). A participação dos jovens nas agroindústrias familiares do litoral sul catarinense e as implicações no processo sucessório. *Revista Pedagógica*, 13(26), 125. doi: 10.22196/rp.v13i26.1268
- Santos, E., Ayala-Calvo, J., & Rodríguez, E. (2019). Clasificación de las empresas familiares en base a sus valores. *Cuadernos de Economía*, 42, 70-80. doi: 10.32826/cude.v42i118.74
- Schumacher, A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares: Factores de influencia [Universidad de La Rioja, Logroño, La Rioja, Spain]*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46494>
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.032
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de todos os estágios do desenvolvimento do manuscrito. Guadalupe Manzano García, Juan-Carlos Ayala-Calvo e Alexandre José Schumacher trabalharam na conceitualização e na abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Guadalupe Manzano García, Juan-Carlos Ayala-Calvo e Alexandre José Schumacher. A coleta de dados foi coordenada por Guadalupe Manzano García. A análise dos dados incluiu Guadalupe Manzano García, Juan-Carlos Ayala-Calvo e Alexandre José Schumacher. Todos os autores trabalharam juntos na redação e revisão final do manuscrito.

# ARTIGOS

Submetido 26.12.2019. Aprovado 30.09.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Delane Botelho e Lilian Soares Pereira Carvalho

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210603>

## VAREJO EM DESMATERIALIZAÇÃO: EXPERIÊNCIA DA LIVRARIA NAS DIMENSÕES FÍSICA E VIRTUAL

*Dematerialization retail: Bookstore experience in physical and virtual dimensions*

*Desmaterialización del comercio minorista: Experiencia de librerías en las dimensiones física y virtual*

Maria Silvia Moliterno Pena<sup>1</sup> | [msilviapena@gmail.com](mailto:msilviapena@gmail.com) | ORCID: 0000-0003-0897-9113

Eliane Pereira Zamith Brito<sup>1</sup> | [eliane.brito@fgv.br](mailto:eliane.brito@fgv.br) | ORCID: 0000-0002-7340-1337

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

O objetivo deste estudo é o entendimento do papel e da relevância da loja física no varejo contemporâneo em processo de desmaterialização. A literatura sugere que a loja física mantém a relevância no varejo integrado como lugar da experiência, entretanto não detalha, pela perspectiva do consumidor, o que determina a relevância e que experiências emergem da loja física. Partindo do conceito de cocriação da experiência por empresa e consumidor, verificamos que a experiência de cada consumidor é única e que a relevância da loja é determinada pelas características pessoais do consumidor. Identificamos os tipos de experiência que emergem da loja física e da loja virtual, e o papel da tecnologia no empoderamento do consumidor. Como contribuição gerencial, nosso estudo fornece subsídios para a gestão do varejo com dimensões física e virtuais integradas. Determinamos que, nas livrarias, segmento fortemente impactado pela desmaterialização, as características pessoais que determinam a relevância da loja física são relacionadas ao apreço pela leitura e apego ao mundo material, e as experiências que emergem da loja são Lugar de Compra, Garimpo, Portal da Magia e Refúgio do Lar. Os resultados são específicos do contexto, mas direcionam a análise da desmaterialização do varejo em geral.

**PALAVRAS-CHAVE** | Experiência do consumidor, loja física, loja virtual, desmaterialização, varejo integrado.

### ABSTRACT

*The aim of this study is to understand the role and relevance of the physical store in contemporary integrated retail. The literature suggests that physical store maintains its relevance as a place of experience; however, it does not detail, from the consumer's perspective, what determines relevance and which experiences emerge from the physical store. Based on the concept of experience co-creation, we argue that each consumer's experience is unique and that the relevance of the store is determined by the consumer's personal characteristics. We identified emergent experiences from physical and virtual stores and the role of technology in consumer empowerment. As a managerial contribution, our study provides direction for physical and virtual integrated retail management. We determined that, in bookstores, a segment strongly impacted by dematerialization, the characteristics that determine the relevance of the physical store are related to the appreciation for reading and the materiality attachment. The experiences that emerge from the store are Buying Place, Gold-Digging, Magical Portal and Home Refuge. Although the results are context specific, they can drive the analysis of retail dematerialization in general.*

**KEYWORDS** | Consumer experience, physical store, virtual store, dematerialization, integrated retail.

### RESUMEN

*El objetivo de este estudio es comprender el papel y la relevancia de la tienda física en el comercio minorista contemporáneo en proceso de desmaterialización. La literatura sugiere que la tienda física mantiene su relevancia en el retail integrado como lugar de experiencia; sin embargo, no detalla, desde la perspectiva del consumidor, qué determina la relevancia y qué experiencias surgen de la tienda física. Partiendo del concepto de cocreación de la experiencia por empresa y consumidor, verificamos que la experiencia de cada consumidor es única y que la relevancia de la tienda está determinada por las características personales del consumidor. Identificamos los tipos de experiencias que surgen de la tienda física y de la tienda virtual y el papel de la tecnología en el empoderamiento del consumidor. Como aporte gerencial, nuestro estudio proporciona material para la gestión del retail con dimensiones físicas y virtuales integradas. Determinamos que, en las librerías, segmento fuertemente afectado por la desmaterialización, las características personales que determinan la relevancia de la tienda física están relacionadas con el aprecio por la lectura y el apego al mundo material, y las vivencias que emergem de la tienda son Lugar para Comprar, Minería, Portal Mágico y Refugio del Hogar. Los resultados son específicos del contexto, pero dirigen el análisis de la desmaterialización minorista en general.*

**PALABRAS CLAVE** | Experiencia del consumidor, tienda física, tienda virtual, desmaterialización, retail integrado.



## INTRODUÇÃO

O varejo contemporâneo está em transformação, decorrente do processo de integração de suas dimensões física e virtual (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007) e da possibilidade de redução dos produtos a informações digitais (Denegri-Knott, Watkins, & Wood, 2013; Lehdonvirta, 2012). Nesta nova realidade, a suposição é que a loja física mantém sua relevância como lugar da experiência (Gensler, Neslin, & Verhoef, 2017; Shankar et al., 2011; Verhoef et al., 2015; Verhoef et al., 2007). No entanto, o número significativo de lojas físicas fechadas nos últimos anos (Coffman, 2018; Corkery, 2018; Rushe, 2017) indica ser necessário entender melhor, na perspectiva do consumidor, a experiência que manterá a relevância das lojas físicas.

A literatura sobre experiência do consumidor é abundante e estende o conceito para incorporar as mudanças trazidas pela tecnologia, entretanto não detalha a experiência na loja no contexto contemporâneo de desmaterialização de consumo. Como resultado, pouco sabemos sobre as diferenças de experiências que emergem das lojas física e virtual e os fatores que determinam a relevância da loja física. Nosso estudo explora essas questões, contribuindo para a literatura de experiência do consumidor aplicada ao varejo.

O estudo foi conduzido no contexto de livrarias, que têm canal de vendas e produto desmaterializados. O estudo é qualitativo, interpretativo e exploratório, coletamos dados por meio de entrevistas fenomenológicas e observação participante e realizamos a análise ao longo da pesquisa de campo com lógica indutiva, verificando padrões emergentes dos dados em processo iterativo (Gill, 2014; Smith, Flowers, & Larkin, 2009).

Identificamos quatro tipos de experiências que emergem da interação do consumidor com a livraria, determinadas pelas características pessoais do consumidor relacionadas a apreço pela leitura e apego à materialidade. Como contribuição gerencial, nosso estudo fornece subsídios para gestão de varejo integrado de livros, não sendo generalizáveis (Thompson, Locander, & Pollio, 1989; Tracy, 2010), porém os achados do estudo podem direcionar reflexões sobre experiência do consumidor em outros segmentos do varejo em desmaterialização.

A seguir, detalhamos o referencial teórico do estudo, e na sequência explicamos a pesquisa realizada, apresentamos resultados de pesquisa e a discussão dos resultados.

## EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Há diversas definições de experiência relacionada a consumo na literatura, como experiência de marca (Schmitt, 2009), experiência do consumidor (Thompson et al., 1989), experiência do cliente (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, Brakus, & Zarantonello, 2015) e *marketing* de experiência (Schmitt, 2011), com entendimentos semelhantes de que experiência emerge das respostas multidimensionais, holísticas e subjetivas do consumidor às ofertas da firma (Lemon & Verhoef, 2016) e que a experiência não é projetada e controlada pela empresa, mas dependente da contribuição do consumidor e cocriada nos pontos de contato, inclusive na loja (Arnould, 2005). Uma abordagem mais recente considera que, além de empresa e consumidor, a tecnologia também integra a relação que origina a experiência (Kozinets, 2019; Kozinets, Patterson & Ashman, 2017), constituindo uma *assemblage* (DeLanda, 2006). A seguir, apresentamos uma visão histórica do conceito Experiência do Consumidor, mostrando o aumento da complexidade com a incorporação de tecnologia.

A concepção de experiência na literatura de *marketing* origina-se do reconhecimento de pessoas como seres dotados de sentimentos (Addis & Holbrook, 2001; Holbrook, 2018; Lemon & Verhoef, 2016). No início

dos anos 1980, a visão de um consumidor guiado pela subjetividade (Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982) contrapõe-se à visão preponderante do consumidor racional e objetivo, baseada no pensamento da área de economia, e estabelece o conceito de experiência do consumidor como ferramenta para criar valor. Embora o artigo de Holbrook e Hirschman (1982) seja indicado como texto inaugural nas pesquisas sobre experiência do consumidor (Carù & Cova, 2003), a literatura registra há muito tempo a importância do conceito (Holbrook, 2000, 2018).

Holbrook e Hirschman (1982) propõem entendimento do consumo hedônico pela combinação da cognição com as emoções (Babin, Darden, & Griffin, 1994). As experiências eram caracterizadas como extraordinárias ou memoráveis, por terem significado emocional forte o suficiente para transformar o indivíduo (Carù & Cova, 2003), e as publicações gerenciais utilizavam metáforas de *show business* (Schmitt, Rogers, & Vrostsos, 2004) e teatro (Pine & Gilmore, 1999) para caracterizar negócios com estratégia voltada à experiência. A experiência era apresentada como uma forma de diferenciação, encenada pela empresa para criar uma conexão emocional e memorável, levando ao engajamento do consumidor e à produção de valor, e garantindo lucratividade (Pine & Gilmore, 1998, 1999). As práticas do *show business* são exemplos de criação de experiências significativas (Schmitt et al., 2004). A literatura posteriormente passou a entender que experiências emergem de todos os eventos de consumo (Holbrook, 2000) e podem ser extraordinárias ou ordinárias (Schmitt, 2009), positivas ou negativas (Holbrook, 2000, 2018) e apelam à subjetividade

A tecnologia tem transformado o consumo e a experiência do consumidor. Produtos são reduzidos a informações digitais (Lehdonvirta, 2012; Magaudda, 2011), ofertas são individualizadas por inteligência de dados (Linzbach, Inman, & Nikolova, 2019), ambientes digitais proporcionam experiências totalmente virtuais (Denegri-Knott & Molesworth, 2010; Denegri-Knott et al., 2013) e plataformas tecnológicas criam novos modelos de negócio (Bardhi & Eckhardt, 2012; Belk, 2014). As experiências ganham ainda mais importância nesse consumo desmaterializado, baseado em acesso e efêmero (Bardhi & Eckhardt, 2017), e a literatura passa a investigar o impacto da desmaterialização de consumo na experiência do consumidor, revelando diferentes percepções (Mardon & Belk, 2018): o consumo mediado pela tecnologia energiza a experiência (Kozinets et al., 2017), a experiência proporcionada por espaços virtuais é superior (Denegri-Knott & Molesworth, 2010) e os produtos digitais são valorizados (Mardon & Belk, 2018), entretanto o valor atribuído a produtos físicos é maior que o valor atribuído a seus substitutos digitais (Atasoy & Morewedge, 2018).

Estudos recentes tratam experiência como interconexão de humanos, objetos e máquinas (Hoffman & Novak, 2017; Kozinets, 2019; Kozinets et al., 2017), utilizando a lógica da *assemblage* (DeLanda, 2006), e estabelecem que a experiência emerge também da interação de pessoas com objetos tecnológicos. Investigando o papel de objetos inteligentes nas *assemblages* de consumo, Hoffman e Novak (2017) propõem o conceito experiência de *assemblage* em que todos os componentes humanos e não humanos têm agência, da qual emergem múltiplas experiências sobrepostas, incluindo a experiência da *assemblage* do consumidor e a experiência da *assemblage* do objeto (Hoffman & Novak, 2017).

Como vimos, a literatura acompanha as mudanças tecnológicas que levam à desmaterialização do consumo, identifica a integração das dimensões física e virtual do varejo e estabelece papéis para a loja virtual, como lugar de conveniência, e para loja física, como lugar da experiência (Verhoef et al., 2015), entretanto não identifica os tipos de experiência que emergem da loja e como se estabelece a relevância da loja física na perspectiva do consumidor. Este estudo contribui para esse entendimento.

## MÉTODOS DA PESQUISA

Conduzimos pesquisa de metodologia qualitativa, de natureza exploratória e abordagem fenomenológica, que busca a compreensão de um fenômeno a partir da experiência pessoal vivida, integrando as perspectivas dos participantes do estudo e as interpretações dos pesquisadores (Thompson et al., 1989), observando os critérios de qualidade de pesquisa qualitativa (Tracy, 2010). O desenho da pesquisa, a análise dos dados e a redação do artigo foram feitos por ambas as autoras do estudo, que, apaixonadas por livros e frequentadoras de livrarias, reconhecem que não há neutralidade em suas perspectivas. A coleta de dados foi feita pela primeira autora por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante, entre março e novembro de 2018.

Escolhemos livraria como contexto porque é um segmento bastante impactado pela desmaterialização do consumo, com versões digitais de canal de compras e produto, de modo que a jornada de consumo do livro pode ser percorrida em diferentes arranjos, combinando os ambientes físico e virtual. Visitamos oito livrarias com modelos de negócio diversos, loja de única e de rede, loja em *shopping* e de rua, lojas grandes e pequenas, com oferta ampla e com oferta especializada, fazendo observações pontuais, mas decidimos eleger a Livraria Cultura do Conjunto Nacional, em São Paulo, como suporte para coleta sistemática de dados porque seu amplo espaço físico atrai um público variado, abriga múltiplos usos, permite visitas prolongadas e pertence a uma rede de livrarias com presença digital consolidada, cujo comércio eletrônico, iniciado em 1994, é atualmente responsável por quase um terço das vendas (Almeida, 2017). A loja é a maior da rede em volume de vendas e, com 4.300 metros quadrados, abriga café e teatro para 168 espectadores (Livraria Cultura, 2017). A rede chegou a ter, em 2017, 30 lojas físicas com as marcas Cultura e Fnac (Livraria Cultura, 2017; Melo, 2018), mas está fechando as lojas não lucrativas (Giovannelli, 2016) e focando seus esforços no comércio eletrônico. Em outubro de 2018, a Livraria Cultura entrou em processo de recuperação judicial, e o plano de recuperação prevê maior ênfase no comércio eletrônico, mantendo poucas lojas físicas (Exame, 2018).

A observação participante foi feita em dias de semana e horários diferentes, para obter uma visão mais completa do contexto. Foram feitas 16 visitas com observação direcionada a regiões específicas da loja e 22 visitas para observação dos itinerários de clientes e vendedores dentro da loja, de 90 minutos de duração em média. Seguindo o conselho de Wallendorf e Belk (1989), foi feito um esforço consciente de olhar o conhecido como novidade ao observar o espaço físico, o percurso e a postura dos clientes ao caminhar pela loja, examinar estantes, folhear livros, conversar com vendedores, encontrar amigos e sentar para tomar café, ler ou mexer no celular. Durante as visitas, foram feitos registros fotográficos, complementando as descrições do observado, as reflexões, sentimentos e suposições (Wallendorf & Brucks, 1993).

Foram conduzidas entrevistas de caráter fenomenológico para capturar as emoções e visões de mundo dos participantes (Arsel, 2017; Thompson et al., 1989), estruturadas com uma lista de temas formulada com base na teoria e liberdade para seguir o fluxo da conversa e explorar temáticas correlatas. Fizemos recrutamento por bola de neve, sem recompensa, e conduzimos as entrevistas em lugares sugeridos pelos participantes. Recrutamos novos entrevistados até ocorrer o esgotamento teórico, formando um grupo heterogêneo de 33 participantes. Solicitamos que 13 dos entrevistados fizessem um exercício de fotoelicitação, apresentando imagens que representassem suas experiências em livraria, e 10 realizaram a tarefa. As entrevistas duraram em média 42 minutos, foram gravadas em áudio, com o consentimento dos participantes, e transcritas, totalizando 178 páginas A4 em espaçamento simples. Para garantir sigilo, utilizamos pseudônimos inspirados pelo universo literário e escolhidos, sempre que possível, pelos participantes. O perfil dos participantes é apresentado no Quadro 1; nas

colunas Apeço pela leitura e Apeço ao mundo material, o número de asteriscos indica a intensidade da característica: quanto maior, mais intensa.

### Quadro 1. Perfil dos participantes

#	Pseudônimo	Referência literária	Apeço leitura	Apeço materialidade	Gênero	Idade	Profissão
1	Alonso	Don Quixote da La Mancha	**	**	Masculino	51	Administrador
2	Bento	Dom Casmurro	**	***	Masculino	52	Administrador
3	Camilo	Camilo Castelo Branco	*****	****	Masculino	55	Consultor
4	Clarice	Clarice Lispector	****	****	Feminino	23	Designer
5	Clarita	Clarita da Pá Virada	*****	**	Feminino	56	Editora
6	Elizabeth	Orgulho e Preconceito	*****	****	Feminino	46	Administradora
7	Emanuel	Corações Cicatrizados	***	****	Masculino	51	Empresário
8	Emília	Sítio do Picapau Amarelo	*****	****	Feminino	53	Advogada
9	Fitz	Assassin Creed	***	**	Masculino	22	Designer
10	Helga	O Perfume das Tulipas	****	***	Feminino	55	Escritora
11	Hermione	Harry Potter	***	**	Feminino	28	Consultora
12	Iracema	José de Alencar	****	*****	Feminino	69	Psicoterapeuta
13	Ítalo	Ítalo Calvino	***	***	Feminino	27	Designer
14	Lúcia	Os Contos de Nárnia	****	**	Feminino	26	Publicitária
15	Melanie	Melanie Klein	*****	***	Feminino	48	Psicóloga
16	Michael	Trilogia Millenium	**	**	Masculino	22	Designer
17	Minny	The Help	*****	****	Feminino	47	Agente Viagens
18	Myron	Harlan Cohen	****	**	Feminino	30	Publicitária
19	Narizinho	Sítio do Picapau Amarelo	**	**	Feminino	18	Estudante
20	Nelson	Nelson Rodrigues	***	***	Feminino	51	Advogado
21	Perry	Erle Stanley Gardner	****	**	Masculino	51	Físico
22	Poliana	Poliana	*****	****	Feminino	50	Nutricionista
23	Príncipe	Pequeno Príncipe	***	***	Masculino	27	Designer
24	Rubem	A Educação dos Sentidos	*****	**	Masculino	23	Psicólogo
25	Safira	Eragon	***	***	Feminino	20	Estudante
26	Savannah	Querido John	***	**	Feminino	28	Publicitária
27	Sebald	Vertigem	**	**	Masculino	52	Administrador
28	Sininho	Peter Pan	**	*	Feminino	25	Designer
29	Sira	O Tempo Entre Costuras	****	****	Feminino	74	Psicanalista
30	Sofia	O Mundo de Sofia	***	****	Feminino	18	Estudante
31	Teodora	Cidades Invisíveis	****	***	Feminino	45	Publicitária
32	Tistu	O Menino do Dedo Verde	**	****	Masculino	51	Publicitário
33	Winston	1984	**	*	Masculino	53	Engenheiro

Fonte: Preparado pelas autoras.

A análise dos dados seguiu processo indutivo, com temas emergentes dos dados, sem o apoio de estrutura teórica *a priori*, e foi realizada ao longo de todo o período da pesquisa de campo. Os dados coletados foram analisados num processo iterativo. À medida que os dados foram coletados e transcritos, analisamos o texto para atribuir códigos e identificar padrões temáticos – categorias. Atribuímos códigos a cada trecho e repetimos o processo diversas vezes. A identificação das categorias integrou dados e teoria (Gibbs, 2008; Gill, 2014; Smith et al., 2009; Tracy, 2010). A introspecção foi usada como subsídio para análise de dados, mas não como dado, recurso que ajuda na triangulação para garantia do rigor científico.

## ACHADOS DA PESQUISA

O ambiente do varejo proporciona múltiplas experiências (Sherry, 1998), que só se realizam no encontro entre o consumidor e as ofertas da empresa, materializadas nos pontos de contato (Thompson, 2004). Como a subjetividade do consumidor pressupõe variações, imprevistos e irracionalidades, a cocriação da experiência tem resultados individualizados, como mostram os achados da pesquisa que apresentamos a seguir, organizados em duas partes, explorando as características pessoais que influenciam a experiência e apresentando os tipos de experiência que emergem das lojas física e virtual.

### Influência das características pessoais

Começamos pela apresentação de dois participantes diferentes, destacando suas preferências em relação a leitura e materialidade do livro e da loja, para situar suas experiências em relação a outros participantes e direcionar a discussão.

Poliana é nutricionista, formada em comunicação e professora universitária com título de doutora, e publicou três livros, um de receitas e dois na área de saúde. Leitora voraz, lê literatura técnica por obrigação e romances por lazer, não escolhe *best-sellers* porque aprecia histórias complexas, que exijam reflexão. Adora descobrir livrarias novas, prefere lojas pequenas, mas também frequenta as grandes e fica muito tempo olhando os livros, pede recomendações para o vendedor e compra um livro por vez. Compra sempre na livraria física, se não tiver o título que procura, encomenda e vai até a loja buscar, nunca se desfaz de seus livros, e a sala de sua casa é uma biblioteca, com livros em toda parte. Viaja frequentemente, leva muitos livros nas viagens e recentemente começou a usar *Kindle* para não carregar peso, mas não gosta e o usa apenas nas viagens. Costuma visitar livrarias em outros países, mas raramente compra livros estrangeiros porque prefere ler em português.

Winston é engenheiro e trabalha na área de suprimentos. Frequenta livrarias grandes localizadas em *shopping centers* da mesma forma que visita lojas de eletroeletrônicos sofisticados, dá uma olhada para saber o que tem de novidade enquanto aguarda sua mulher fazer compras. Lê apenas livros técnicos, que compra em versão digital pela internet, mas compra livros de papel na livraria física, se for presente. Enquanto a visita para dar uma olhada na livraria é feita sem pressa, quando tem o objetivo de comprar um presente a visita é rápida, vai diretamente falar com o vendedor, pega o livro, paga e sai o mais rápido possível, porque tem a impressão de estar perdendo tempo. Não gosta de guardar papéis porque ficam amarelados com o tempo, então digitalizou todos os diplomas e apostilas que tinha em casa e organizou por temas, o que facilita o acesso ao conteúdo e deixa a leitura mais confortável porque pode ajustar o tamanho da letra e a cor do fundo.

As características pessoais de Poliana e Winston levam a experiências diferentes de livreria e extremos opostos na percepção de relevância da loja física; para Poliana, a livreria física é essencial, mas, para Winston, é dispensável. Nosso estudo mostra que é a combinação de duas características pessoais que define a percepção de relevância e papel da livreria física para cada consumidor: apreço pela leitura e apego à materialidade. Os participantes da pesquisa apresentam intensidades variadas dessas características (ver Quadro 1), em um contínuo de apreço pela leitura que varia de leitores apaixonados a leitores indiferentes (o estudo não inclui participantes não leitores) e um contínuo de apego à materialidade que varia de fortemente apegado a desapegado ao mundo físico.

Chamamos de leitores apaixonados os participantes da pesquisa que, como Poliana, consideram que a leitura é parte fundamental de suas identidades, se orgulham da condição de leitores, carregam sempre um livro e gostam muito de visitar a livreria. Enquanto esperava um dos participantes para a entrevista, no café da Livreria Cultura, a primeira autora observava um homem em pé, perto de uma estante, folheando um livro e com três outros debaixo do braço; alguns minutos depois do horário da entrevista, ele foi apressado até o caixa, comprou quatro exemplares, dirigiu-se ao café, apresentou-se e ofereceu um dos livros para a pesquisadora como presente, enquanto se desculpava pelo atraso, dizendo que não conseguia entrar numa livreria sem comprar livros. A anotação do diário da pesquisadora dizia que, antes mesmo de iniciar a entrevista, sabia que Camilo seria um leitor apaixonado.

Chamamos de leitores indiferentes os participantes que, como Winston, têm uma relação mais utilitária com a leitura, que leem principalmente para se informar ou adquirir algum aprendizado técnico e para quem o prazer não vem da leitura em si, mas do conhecimento que a leitura proporciona. Os seis participantes desse grupo dizem que têm pouco tempo para ler, como explica Sininho: “Atualmente é difícil inserir [a leitura] na rotina, quando você vê, está no Netflix, está cansado e já vai dormir, então o livro vai ficando de lado”. Todos frequentam livrerias esporadicamente, gostam de procurar livros interessantes e desfrutar do ambiente calmo, mas não consideram a visita à livreria um dos seus programas prediletos. Alonso, por exemplo, selecionou o local da entrevista pela qualidade do café servido, preferindo uma padaria ao café da livreria próxima, o que fez as pesquisadoras desconfiarem de que tinha pouca ligação emocional com o mundo dos livros. No exercício de fotoelicitação, Alonso trouxe imagens de exposição de produtos, como alimentos e roupas, e fotos da exposição de livros na livreria, para argumentar que a organização da livreria é confusa, equiparando o livro a outras categorias de produto, o que inicialmente frustrou as pesquisadoras, mas foi essencial na estruturação da análise.

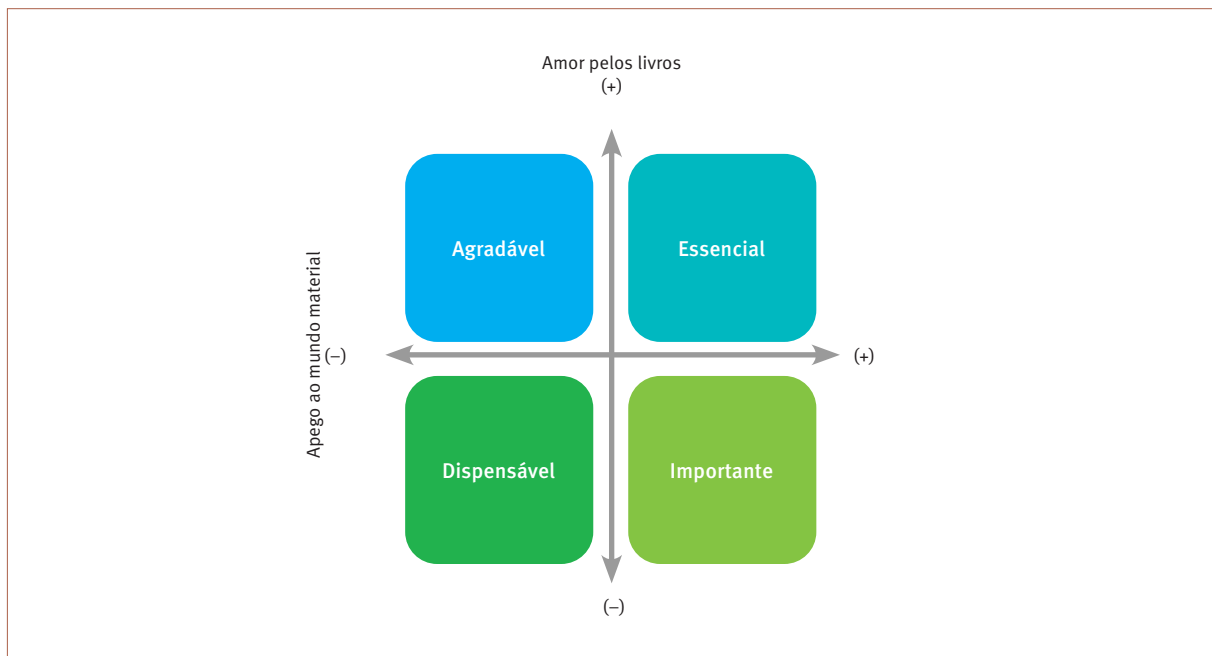
Entre leitores apaixonados e indiferentes, os dois extremos do contínuo, estão os participantes que têm ligação mediana com o universo dos livros. Quanto mais próximo do extremo apaixonado está o participante, mais emocionais e direcionadas ao universo da leitura são suas respostas às ofertas e maior a importância atribuída às experiências da livreria. Quanto mais próximo do extremo indiferente, mais racionais e direcionadas ao ambiente suas respostas e menor a importância atribuída às experiências da livreria. No horário de almoço de dias de semana, quando a loja fica cheia de pessoas que trabalham nas proximidades, observamos consumidores caminhando vagarosamente entre as estantes, olhos fixos nos livros, absorvidos na leitura de trechos; esses são os que mais apreciam a leitura. Outros caminham rapidamente pelo espaço da livreria, procuram um lugar para sentar e ficam entretidos com o celular; são os que têm menor ligação com a leitura. Embora todos estejam desfrutando da experiência da livreria, as experiências são diferentes e ressoam com intensidades diferentes.

Outra característica pessoal que influencia o papel da loja física no varejo contemporâneo, que combina os ambientes físico e virtual, é o apego à materialidade. No livro, os participantes com maior apego à materia-



lidade relatam apreciação tátil do objeto, formato, peso, tipo de papel, fonte e cheiro, e, principalmente, uma familiaridade com o livro de papel na prática de leitura; na loja, relatam o prazer de estarem cercados por livros e desfrutarem da atmosfera. É como se a materialização de suas individualidade e valores (Ferreira & Scaraboto, 2016), a extensão de suas identidades (Belk, 1988) e o apego ao lugar (Lewicka, 2011) estivessem não na singularização de objetos (Kopytoff, 1986) e lugares específicos, mas em toda uma categoria. Para fins de análise, consideramos essa característica também como um contínuo, simplificando a complexa combinação de diferentes variáveis relacionadas às alternativas virtual e física de canal e produto: intensidade de preferência, adoção efetiva, razões para adoção e valor da experiência, e identificamos participantes em variadas posições. Iracema, que lê apenas livros físicos e compra apenas em livrarias físicas, é o exemplo extremo de forte apego à materialidade, enquanto Winston, que lê livros digitais e compra pela loja virtual, é o exemplo extremo de desapego à materialidade. Entre esses dois extremos, estão, por exemplo, Melanie, que lê apenas livros físicos e compra pelo canal virtual, Elizabeth, que prefere livros físicos, compra pelo canal virtual e retira o livro na loja física, Clarita, que prefere livro e canal físicos, mas eventualmente adota o livro virtual pelo preço e conveniência, e Rubem, que lê livros físicos e virtuais, prefere a loja física, mas utiliza também o canal virtual. Com exceção de Iracema, todos os participantes transitam entre as dimensões físicas e virtual para comprar e consumir livros, consideram que são experiências diferentes e dizem preferir a loja e o livro físico às opções digitais.

Figura 1. Tipologia da percepção da loja física pelo consumidor



Fonte: Preparado pelas autoras.

A combinação de apreço pela leitura e apego à materialidade leva a entendimentos diversos sobre o papel da loja física, como mostra a Figura 1. As características de Poliana e Winston fazem com que atribuam graus de relevância à loja física muito distintos – essencial para Poliana e dispensável para Winston. Para participantes com apreço regular pela leitura e forte apego à materialidade, como Alonso, a loja é importante. Ele tem pouco tempo para ler, compra livros técnicos na área de Finanças e Contabilidade sempre na versão física e não tem o

hábito de comprar pela internet. Para participantes como Lúcia, com grande apreço pela leitura e pouco apego à materialidade, a loja é agradável e funciona como *showroom*. Ela prefere livros físicos, mas lê *e-books* e transita entre os ambientes físico e virtual para realizar a compra, escolhendo o título na loja física, pesquisando preços pelo celular e comprando onde o preço for melhor. Essas características pessoais não são estáticas, o apreço pela leitura pode variar com mudanças de vida, como Teodora, que foi uma leitora apaixonada, mas hoje está mais distante da leitura, ou Fitz, que descobriu a leitura há pouco tempo, e o apego à materialidade vem diminuindo para diversos participantes, como Emília e Melanie, que passam a adotar as versões virtuais de livro e loja por conveniência, praticidade ou preço.

A literatura salienta o caráter emocional e subjetivo da experiência (Schmitt, 2009), e nossa análise reforça a concepção de que a experiência é formatada pelas histórias, valores, necessidades, sonhos e fantasias do consumidor, portanto é diferente para cada um. Os dados da pesquisa mostram que contextos com maior envolvimento emocional disponibilizam recursos culturais mais atrativos, resultando em experiências de maior ressonância para o consumidor. A seguir, apresentamos os quatro tipos de experiência da livraria identificados na pesquisa.

## Tipos de experiência do consumidor

Estabelecemos que cada consumidor vivencia as experiências diferentemente porque características pessoais específicas resultam em respostas diferentes às ofertas da empresa, influenciando a relevância da loja física. Mostramos agora os tipos de experiência que emergem do encontro de consumidores com o conjunto de ofertas cristalizadas na loja. Neste estudo, identificamos quatro tipos de experiência da livraria: Refúgio do Lar, Portal da Magia, Garimpo e Lugar de Comprar, e percebemos que, enquanto a loja física proporciona todas as quatro experiências, a livraria virtual proporciona apenas as duas últimas. Descrevemos, em seguida, os quatro tipos de experiência emergentes de livrarias.

### Lugar de Comprar

Lugar de Comprar é a experiência funcional, que ocorre em lojas de qualquer segmento quando o consumidor tem o objetivo claro de fechar uma compra rapidamente. A experiência do consumidor na livraria é descrita na literatura como hedônica em todas as ocasiões, variando em função do modelo mental do consumidor, criativo ou funcional (Addis, 2016), porém os dados deste estudo mostram que a experiência do consumidor na livraria depende do apreço pela leitura e pode ser hedônica ou funcional. Em livrarias, essa experiência é ancorada em fatores objetivos, como preço e praticidade, além de prazo de entrega na livraria virtual ou localização na livraria física. A visita de Winston a uma livraria física próxima a sua casa para comprar um livro de presente para a mãe é um exemplo de experiência funcional Lugar de Comprar, como ele conta: “No caso de um presente, que você sabe exatamente o que é, a percepção que você não pode perder muito tempo dentro da livraria é maior. Então eu já entro e já pergunto [para o vendedor]. Eu quero tal livro, e já compro e saio”.

A experiência Lugar de Comprar é frequente na loja virtual, que oferece facilidades que podem compensar a perda de uma experiência mais significativa na loja física, mesmo para os consumidores que gostam de ir à loja apenas para passear, como conta Hermione: “Também compro livro *on-line*, mas eu gosto de ir à livraria comprar, pela experiência de ler. [...] quando eu quero comprar um livro específico e não tenho tanta pressa para recebê-lo, eu compro pela internet porque vou receber em casa”. Esse tipo de experiência, representada pelas imagens de produtos de diferentes categorias trazidas por Alonso no exercício de fotoelicitação, é a mais objetiva das quatro que emergem da livraria.

## Garimpo

Garimpo é a experiência do consumidor que se entusiasma pela busca do item de valor especial escondido dentro de um conjunto de itens semelhantes. A necessidade de selecionar uma opção interessante entre vários títulos aparece na ilustração de um coração e uma erva espinhosa que Michael produziu para o exercício de fotoelicitação. Na livraria, a experiência de garimpo é originada pela escolha do livro e é associada a uma compra hedônica, que proporciona prazer (Alba & Williams, 2013), como Camilo explica: “Uma caça, literalmente é uma caça, e tem todo o prazer que a caça proporciona [...]. É prazeroso todo o processo de rastrear o livro”. Todos os participantes da pesquisa têm o hábito de visitar a livraria para ver as novidades e tentar identificar uma preciosidade, mas utilizam diversas estratégias para selecionar um título, mesclando as dimensões física e virtual; uma estratégia comum, na internet ou loja física, é começar por um gênero ou autor conhecido e expandir a busca, mas, como conta Rubem, a loja física propicia uma experiência mais orgânica, que possibilita descobertas inesperadas:

Para eu ir da literatura estrangeira até a parte de cozinha, eu tenho que andar. Quando eu estou *on-line* [...] tenho que saber sempre o que eu quero. Aqui eu posso entrar sem saber o que eu quero mesmo. Então, eu não sei o que eu quero, eu vou andando sem rumo, eu acho. *On-line* não dá para andar sem rumo.

Alguns participantes, como Lúcia, complementam a pesquisa na internet com uma visita à loja, como ela explica: “A loja física, para mim, acaba servindo mais para pesquisa, para eu ver e manusear o livro, ver o tipo de capa que é, o tipo de papel que é, que tipo de edições existem daquele livro”. Depois de escolher, Lúcia utiliza o celular para pesquisar preços, ainda dentro da loja física, e compra onde estiver mais barato, praticando *showrooming* (Verhoef et al., 2007), prática em que a tecnologia móvel confere mais poder e controle ao consumidor, como prevê a literatura (Labrecque, Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013).

## Refúgio do Lar

Refúgio do Lar é a experiência proporcionada por um espaço tranquilo, que oferece sensação de segurança, familiaridade, aconchego e abrigo contra um mundo exterior caótico. Tistu, por exemplo, descreve a livraria de *shopping* que frequenta como um espaço de decompressão que ajuda a aliviar o estresse de fazer compras, sentimento representado pela colagem contrapondo o metrô em movimento, representando o caos do mundo exterior, e as prateleiras da livraria representando calma e segurança, que Michael traz no exercício de fotoelicitação. Para Lúcia, a livraria proporciona segurança; tendo mudado para a cidade há dois meses, passa o tempo livre numa livraria próxima de sua casa, em um ambiente que descreve como agradável, silencioso e conhecido, em que é possível ficar como se estivesse em casa. Para Camilo, a livraria traz um sentido de pertencimento:

[...] é um lugar tranquilo, um lugar bom de se estar de se refletir. Eu faço das livrarias um *point*, normalmente. Por exemplo: quando eu estou em São Paulo, eu trabalho na Paulista para várias empresas. Cheguei quinze minutos mais cedo, dá tempo de tomar um café na livraria, sentar e ler. [...] a livraria tem essas *lounges*, tem esses espaços que são de bem-estar, agradáveis. Eu me sinto em casa em qualquer livraria do mundo.

Nesse tipo de experiência, a livraria assume papel semelhante ao do lar, um espaço de bem-estar emocional (Belk, Seo, & Li, 2007) que provê conforto e segurança (Roster, Ferrari, & Jurkat, 2016). Como as livrarias têm atmosfera de quietude e calma, oferecem proteção e oportunidade para relaxamento e socialização para toda a comunidade, são semelhantes a *third places* (Oldenberg & Brisset, 1982), porém a literatura estabelece que, por serem locais em que a prioridade dos frequentadores não é socialização, em que a fruição se dá, prioritariamente de modo individual, livrarias não são *third places*, embora o café dentro da livraria possa aproximar a livraria de *third place* (Laing & Royle, 2013).

### Portal da Magia

Em Portal da Magia, a livraria é percebida como passagem entre o mundo normal e um mundo mágico que fica dentro dos livros, como o buraco do coelho no qual Alice cai (Carroll, 2018) ou o velho guarda-roupa que Lucy e seus irmãos atravessam para chegar a Nárnia (Lewis, 2012). Recorrente na literatura fantástica, o portal é uma passagem rumo ao desconhecido, um mundo onde tudo pode acontecer, metáfora para transformação e liminaridade (Genep, 1960). A livraria, por ser o lugar dos livros e reunir grande quantidade de títulos, funciona como esse lugar suspenso entre o mundo cotidiano e as mil possibilidades de mundos imaginários ou não, onde novos conhecimentos são acessados por meio da leitura. A experiência da livraria é mágica porque aproxima o consumidor de poderes transformadores (Arnould, Price, & Otnes, 1999) ao permitir acesso ao livro, que tem características de fetiche – objeto com poderes extraordinários que transforma e expande o sentido de *self* (Fernandez & Ladowicka, 2011) por meio do conhecimento e imaginação.

Para Emanuel, a atratividade da livraria está ligada à variedade de livros: “[Tem] opções de conteúdo, de imagens, de histórias, de coisas interessantes em geral. Ali você vê os livros mais variados, todas as cores, todos os tamanhos, todos os acabamentos [...] livro descontraído, livro mais sério, livro decorativo, filosófico. Tem de tudo.”

O poder transformador do livro está na fala de Príncipe: “você se desliga também um pouco do mundo real, para assumir e entrar junto com o personagem, chegar a outro ponto de vista”; de Melanie: “pode conter uma viagem, contém sentimentos, contém pensamentos [...] te leva para lugares que você jamais iria conhecer dentro da imaginação de alguém”; e de Teodora: “eu acredito que o livro e a literatura trazem para as pessoas a questão de você sonhar, de imaginar coisas que ainda não existem, mas que podem existir”. A imagem do filme *Intersection*, selecionada por Lúcia, que mostra uma infinidade de espaços e tempos com ares tecnológicos, e a imagem de um garoto entrando em um ambiente iluminado por um portal, selecionada por Michael, representam essa experiência.

## DISCUSSÃO

Nosso estudo investiga a experiência do consumidor no varejo em processo de desmaterialização para revelar mais detalhes sobre o papel da loja física. O conceito experiência do consumidor é ancorado na ideia de cocriação e define que a experiência emerge das respostas do consumidor às ofertas da empresa, cristalizadas nos pontos de contato (Lemon & Vehoeft, 2016; Thompson, 2004); nosso estudo, realizado no contexto de livrarias, constata que cada consumidor responde às ofertas de maneira distinta e estabelece que a contribuição do consumidor na cocriação da experiência depende de suas características pessoais, de modo que cada consumidor vivencia uma experiência individualizada. A seguir, detalhamos os achados da pesquisa.

## Experiência individualizada

A literatura estabelece que o conceito experiência do consumidor foca as respostas do consumidor às ofertas da empresa (Lemon & Verhoef, 2016), ressaltando que a experiência não é controlada pela empresa (Pralhad & Ramaswamy, 2004) porque só se realiza quando o consumidor usufrui de suas ofertas, portanto a experiência emerge da interação, nos pontos de contato, de consumidor e empresa, sendo cocriada por ambos. Para a literatura, numa visão centrada no consumidor, o varejo é fonte de múltiplos recursos culturais que são mobilizados pelos consumidores para realizar projetos de vida, combinando esses recursos potenciais com seus próprios recursos, como tradições e valores (Thompson, 2004). Como cada consumidor tem projetos e recursos únicos, a experiência que emerge nos pontos de contato da interação entre empresa e consumidor é individualizada.

## Relevância da loja depende dos significados da experiência

Sendo a experiência individualizada para cada consumidor e emergente das interações nos pontos de contato, cada um tem uma experiência única, e um mesmo consumidor pode ter experiências diferentes em pontos de contato e situações diversas. Embora as respostas de cada consumidor possam variar em interações diferentes num mesmo ponto de contato, os significados atribuídos ao conjunto de suas experiências de consumo em cada ponto de contato tendem a ser próximas. A atribuição e a transferência de significados pelo consumidor ocorrem pela reflexão sobre a experiência vivida e a seleção de recursos, entre os oferecidos pelo mercado, que mais contribuam para a realização de seus projetos (Thompson, 2004). Concluímos, pela identificação de padrões durante a análise de dados, que as características pessoais definem os significados atribuídos e a relevância do ponto de contato. Na livraria, identificamos que a relevância da loja física aumenta quando o consumidor tem apeço pela leitura e apeço à materialidade. Muitos dos participantes da pesquisa declaram que apenas recentemente passaram a comprar pela internet e consumir livros digitais, e é razoável imaginar que, à medida que familiaridade dos consumidores com o consumo digital aumente e as empresas invistam para tornar a dimensão virtual mais imersiva e interessante, como os espaços virtuais estudados por Denegri-Knott e Molesworth (2010), a percepção de relevância da loja física se modifique.

## Quatro tipos de experiência na loja física e apenas dois na loja virtual

Identificamos quatro tipos de experiência na interação dos consumidores com os canais de venda em nosso estudo: Refúgio do Lar, Lugar da Magia, Garimpo e Lugar de Compras. A literatura estabelece que o modelo mental do consumidor define o caráter da experiência, que é hedônica se conduzida por consumidores com modelo mental de curiosidade, quando é alavancada por interações com pessoas, e funcional se conduzida por pessoas com modelo mental de planejamento, alavancada por interações com a tecnologia (Addis, 2016). Nosso estudo difere, sugerindo que a definição da experiência da livraria como hedônica ou funcional é, prioritariamente, dada pelas características pessoais dos consumidores; o modelo mental no momento da compra tem importância secundária.

As experiências Lugar de Comprar e Garimpo são relacionadas com a busca e aquisição do produto e ocorrem em diferentes arranjos da jornada de compras: apenas na loja física, apenas na loja virtual ou numa combinação entre as duas. A literatura descreve o empoderamento do consumidor pela tecnologia (Labrecque et al., 2013; Verhoef et al., 2017), e nossa pesquisa confirma mais controle e segurança na compra com a com-

binção das dimensões física e virtual, especialmente quando há engajamento concomitante nos dois canais no momento da compra e quando a pesquisa virtual é realizada dentro da loja física. Em Lugar de Comprar e Garimpo, a experiência é de controle.

As experiências Refúgio do Lar e Portal da Magia só acontecem na loja física, são ancoradas pela atmosfera da loja, pela presença dos livros e pelo contato com os vendedores, têm caráter hedônico e evocam diversão, sentimentos e fantasia (Holbrook & Hirschman, 1982). Na literatura, a livraria física é considerada uma loja incommon, com algumas características de *third place* (Addis, 2016; Laing & Royle, 2013), e nosso estudo identifica na livraria também elementos que compõem o conceito de lar, como quietude, calma, bem-estar, proteção, segurança e sociabilização (Belk et al., 2007; Oldenberg & Brisset, 1982; Roster et al., 2016), expressos na experiência Refúgio do Lar. A experiência Portal da Magia, relacionada ao poder transformador da leitura, é ancorada nos livros, objetos mágicos que possibilitam contato com realidades alternativas que proporcionam prazer e aprendizado. O hábito de levar crianças para visitar livrarias com o intuito de incentivar a leitura, prática moralmente valorizada, evoca esse poder transformador originado não nas forças da natureza (Arnould et al., 1999), mas nas forças do conhecimento e criatividade humanos. Em Refúgio do Lar e Portal da Magia, a experiência é de acolhimento e transcendência.

### Contribuições, limitações e direcionamentos

Nosso estudo contribui para a literatura acadêmica sobre experiência do consumidor, ampliando a noção de cocriação da experiência ao estabelecer que a experiência de cada consumidor é única, e contribui para a literatura de varejo, estabelecendo que a relevância da loja é determinada pelas características pessoais do consumidor e confirmando empiricamente que o engajamento em ambos os canais, físico e virtual, no processo de seleção e compra do produto leva ao empoderamento do consumidor. A compreensão dos fatores que determinam a relevância da loja física pode ajudar na gestão do varejo integrado, fornecendo subsídios para adequação do modelo de loja e das ofertas ao perfil desejado de clientes e na definição de investimento em tecnologias de dados e *design* que individualizem a experiência da loja física (Linzbach et al., 2019) e aperfeiçoem a experiência da loja virtual (Denegri-Knott & Molesworth, 2010; Mardon & Belk, 2018).

Como é próprio da pesquisa qualitativa, os achados de nossa pesquisa não são generalizáveis, mas inerentes às livrarias, segmento que é particularmente afetado pela transformação digital e que proporciona experiência singular porque o livro tem alta carga simbólica. Entretanto, acreditamos que as reflexões provocadas por este estudo podem prover indícios sobre a experiência de consumo contemporânea de maneira geral; nos parece que a intensidade do apego ao mundo material é importante para determinar a relevância da loja física em qualquer segmento e que lojas de produtos de qualquer segmento podem propiciar experiências semelhantes a Garimpo e Portal da Magia, se houver especial apreço à categoria de produtos comercializada. Roupas, acessórios e maquiagem podem ter o poder transcendente de tornar o consumidor mais seguro e atraente, material esportivo pode produzir encantamentos para o consumidor ser campeão, acessórios culinários podem transformar magicamente consumidores em artistas da cozinha. Uma oportunidade de pesquisa futura é inquirir se os mesmos critérios para determinação de relevância da loja física podem ser aplicados a outros segmentos e verificar se há variações para categorias de produtos com diferentes distanciamentos do *self* estendido (Belk, 1988, 2014).

Nosso estudo mostra que as mudanças na livraria são inexoráveis. A loja física, anteriormente o principal ponto de contato entre empresa e consumidor, torna-se, com a desmaterialização do consumo, um entre vários



pontos de contato. Para sobreviver, o varejo precisa oferecer experiências significativas integrando os canais digital e físico com consistência ao longo de toda a jornada. Este estudo foi desenvolvido com a esperança de que o livro continue encantando leitores, as diversas experiências da livraria ressoem nos consumidores e a livraria física resista.

## NOTA

Este artigo foi apresentado na II International Social Networks Conference em 2019, promovida pelo Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

## REFERÊNCIAS

- Addis, M. (2016). *Understanding the customer journey to create excellent customer experiences in bookshops*. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 20. doi:10.5539/ijms.v8n4p20
- Addis, M., & Holbrook, M. (2001). *On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity*. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50-66. doi:10.1002/cb.53
- Alba, J., & Williams, E. (2013). *Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption*. *Journal of Consumer Psychology*, 23(1), 2-18. doi: 10.1016/j.jcps.2012.07.003
- Almeida, C. (2017, julho 6). *Experiência não paga a conta*. *Exame*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/herz-da-cultura-experiencia-nao-paga-conta/>
- Arnould, E. (2005) *Animating the big middle*. *Journal of Retailing*, 81(2), 89-96. doi:10.1016/j.jretai.2005.03.001
- Arnould, E., Price, L., & Otnes, C. (1999). *Making magic consumption: A study of white-water river rafting*. *Journal of Contemporary Ethnography*, 28(1), 33-68. doi:10.1177/089124199129023361
- Arsel, Z. (2017). *Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews*. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939-948. doi:10.1093/jcr/ucx096
- Atasoy, O., & Morewedge, C. K. (2018). *Digital goods are valued less than physical goods*. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343-1357. doi:10.1093/jcr/ucx102
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). *Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world*. *Journal of brand strategy*, 1(1), 31-39.
- Babin, B., Darden, W., & Griffin, M. (1994). *Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value*. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656. doi:10.1086/209376
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). *Access-based consumption: The case of car sharing*. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898. doi: 10.1086/666376
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). *Liquid consumption*. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582-597. doi:10.1093/jcr/ucx050
- Belk, R. (1988). *Possessions and the extended self*. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168. doi:10.1086/209154
- Belk, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Belk, R., Seo, Y., & Li, E. (2007). *Dirty little secret: Home chaos and professional organizers*. *Consumption Markets & Culture*, 10(2), 133-140. doi: 10.1080/10253860701256208
- Carroll, L. (2018). *Alice no País das Maravilhas*. São Paulo, SP: Sesi-SP.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). *Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept*. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286. doi:10.1177/14705931030032004
- Coffman, C. (2018, June 19) *Shops aren't for shopping anymore*. *The Atlantic*. Recuperado de [https://www.theatlantic.com/TECHNOLOGY/ARCHIVE/2018/06/SHOPS-AREN'T-FOR-SHOPPING-ANYMORE/563054/?UTM\\_SOURCE=ATLFB](https://www.theatlantic.com/TECHNOLOGY/ARCHIVE/2018/06/SHOPS-AREN'T-FOR-SHOPPING-ANYMORE/563054/?UTM_SOURCE=ATLFB)
- Corkery, M. (2018, September 3) *Hard lessons (Thanks Amazon) breath new life into retail stores*. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/09/03/business/retail-walmart-amazon-economy.html>
- DeLanda, M. (2006). *A new philosophy of society: Assemblage theory and social complexity*. London, UK: Continuum.
- Denegri-Knott, J., & Molesworth, M. (2010). *Concepts and practices of digital/virtual consumption*. *Consumption, Markets and Culture*, 13(2), 109-132. doi:10.1080/10253860903562130



- Denegri-Knott, J., Watkins, R., & Wood, J. (2013). Transforming digital goods into meaningful possessions. *Digital Virtual Consumption*, 23(76), 83-98. doi:10.4324/9780203114834
- Exame. (2018, outubro 25). Livraria Cultura pede recuperação judicial em meio à crise do mercado. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/livraria-cultura-pede-recuperacao-judicial-em-meio-a-crise-do-mercado/>
- Fernandez, K., & Lastovicka, J. (2011). Making magic: Fetishes in contemporary consumption. *Journal of Consumer Research*, 38(2), 278-299. doi:10.1086/659079
- Ferreira, M., & Scaraboto, D. (2016). "My plastic dreams": Towards an extended understanding of materiality and the shaping of consumer identities. *Journal of Business Research*, 69(1), 191-207. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.032
- Genep, A. van. (1960) *The rites of passage* (M. B. Vizedom & G. L. Caffé, Trans.). London, UK: Routledge and Kegan Paul.
- Gensler, S., Neslin, S., & Verhoef, P. (2017). The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29-43. doi:10.1016/j.intmar.2017.01.003
- Gibbs, G. R. (2008). *Analysing qualitative data: The Sage qualitative research kit*. Newbury Park, USA: Sage.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. doi:10.1177/1094428113518348
- Giovanelli, C. (2016, março 21). Cultura fecha 2 de suas 4 lojas no Conjunto Nacional. *Veja SP*. 21/03/2016. Recuperado de <https://vejasp.abril.com.br/consumo/livraria-cultura-conjunto-nacional-fechou-lojas/>
- Hirschman, E., & Horlbrook, M. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing*, 46(3), 92-101. doi:10.1177/002224298204600314
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2017). Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1178-1204. doi:10.1093/jcr/ucx105
- Holbrook, M. (2018). Essay on the origins, development, and future of the consumption experience as a concept in marketing and consumer research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 421-444. doi:10.118/QMR-04-2018-0041
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982, September). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140. doi:10.1086/208906
- Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178-192. doi:10.1093/jcr/ucx105
- Kopytoff, I. (1986). *The cultural biography of things: Commoditization as process*. In A. Appadurai, *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (pp. 64-91). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kozinets, R. (2019). Consuming technocultures: An extended JCR curation. *Journal of Consumer Research*, 46(3), 620-627. doi:10.1093/jcr/ucz034
- Kozinets, R., Patterson A., & Ashman, R. (2017). Networks of desire: How technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 659-682. doi:10.1093/jcr/ucw061
- Labrecque, L., Esche, J. vor dem, Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269. doi:10.1016/j.intmar.2013.09.002
- Laing, A., & Royle, J. (2013). Examining chain bookshops in the context of "third place". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(1), 27-44. doi:10.1108/09590551311288157
- Lehdonvirta, V. (2012). A history of the digitalization of consumer culture: From Amazon through Pirate Bay to FarmVille. *Digital virtual consumption* (pp. 11-28). New York, USA: Routledge.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi:10.1509/jm.15.0420
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207-230. doi:10.1016/j.jenvp.2010.10.001
- Lewis, C. S. (2012). *As crônicas de Nárnia*, São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019). E-Commerce in a physical store: Which retailing technologies add real value? *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(1), 42-47. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/cb0379f1589a5b062951ec75661819aa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=756365>
- Livraria Cultura. (2017). *Quem somos*. Recuperado de <https://www.livriacultura.com.br/quem-somos>
- Magaudda, P. (2011). When materiality 'bites back': Digital music consumption practices in the age of dematerialization. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 15-36. doi:10.1177/1469540510390499
- Mardon, R., & Belk, R. (2018). Materializing digital collecting: An extended view of digital materiality. *Marketing Theory*, 18(4), 543-570. doi:10.1177/1470593118767725
- Melo, A. (2018, junho 13). Cultura fecha Fnac de Pinheiros, em SP, primeira loja da rede no país. *Valor Econômico*. Recuperado de <https://www.valor.com.br/empresas/5593585/cultura-fecha-fnac-de-pinheiros-em-sp-primeira-loja-da-rede-no-pais>
- Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5(4), 265-284. doi:10.1007/BF00986754
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105. Recuperado de [https://is.muni.cz/el/econ/jaro2020/MKR\\_PRCR/98252981/Pine\\_Gilmore\\_Welcome\\_to\\_the\\_Experience\\_Economy.pdf](https://is.muni.cz/el/econ/jaro2020/MKR_PRCR/98252981/Pine_Gilmore_Welcome_to_the_Experience_Economy.pdf)
- Pine, B., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Cambridge, UK: Harvard Business Press.

- Pralhad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015
- Roster, C., Ferrari, J., & Jurkat, M. (2016). The dark side of home: Assessing possession 'clutter' on subjective well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 32-41. doi:10.1016/j.jenvp.2016.03.003
- Rushe, D. (2017, July 23). Big, bold ... and broken: Is the US shopping mall in a fatal decline? *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/us-news/2017/jul/22/mall-of-america-minnesota-retail-anniversary>
- Schmitt, B. (2009) The concept of brand experience. *Journal of Brand Management*, 16, 417-419. doi:10.1057/bm.2009.5
- Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55-112. doi:10.1561/17000000027
- Schmitt, B., Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. doi:10.1016/j.jcps.2014.09.001
- Schmitt, B., Rogers, D., & Vrostsos, K. (2004). *There's no business that's not show business: Marketing in an experience culture*. New Jersey, USA: Financial Times Press.
- Shankar, V., Inman, J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87, S29-S42. doi:10.1016/j.jretai.2011.04.0007
- Sherry, J. (1998). Understanding markets as places: An introduction to servicescapes. In J. Sherry (Ed.), *Servicescapes: The concept of place in contemporary markets* (pp. 1-24). Chicago, USA: NTC.
- Smith, J., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London, UK: Sage.
- Thompson, C., Locander, W., & Pollio, H. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 133-146. doi:10.1086/209203
- Thompson, C. J. (2004). Marketplace mythology and discourses of power. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 162-180. doi:10.1086/383432
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. doi:10.1177/1077800410383121
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.11.002
- Verhoef, P., Stephen, A., Kannan, P., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., ... Hu, M. M. (2017). Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1-8. doi:10.1016/j.intmar.2017.06.001
- Wallendorf, M., & Belk, R. W. (1989). Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research. In E. Hirschman (Ed.), *Interpretative consumer research* (ACR Special Volumes, pp. 69-84). Provo, USA: Association for Consumer Research.
- Wallendorf, M., & Brucks, M. (1993). Introspection in consumer research: Implementation and implications. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 339-359. doi:10.1086/209354

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Maria Sílvia Moliterno Pena e Eliane Pereira Zamith Brito trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Maria Sílvia Moliterno Pena. A coleta de dados foi coordenada por Maria Sílvia Moliterno Pena. Participaram da análise de dados Maria Sílvia Moliterno Pena e Eliane Pereira Zamith Brito. Maria Sílvia Moliterno Pena e Eliane Pereira Zamith Brito participaram da redação e revisão final do manuscrito.

# ARTIGOS

Submetido 11.03.2020. Aprovado 20.10.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica: Claudia Araújo

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210604>

## COMBINAÇÕES COMPORTAMENTAIS EXPLICATIVAS DA COLABORAÇÃO EM REDES DE SUPRIMENTOS

*Behavioral combinations that explain collaboration in the supply network*

*Combinaciones conductuales explicativas de la colaboración en redes de suministro*

Roberta de Cássia Macedo<sup>1,2,3</sup> | [roberta.c.macedo@gmail.com](mailto:roberta.c.macedo@gmail.com) | ORCID 0000-0002-5191-3542

Ricardo Silveira Martins<sup>1</sup> | [ricardomartins.ufmg@gmail.com](mailto:ricardomartins.ufmg@gmail.com) | ORCID 0000-0001-9717-3896

Jonathan Simões Freitas<sup>1</sup> | [jonathan.ufmg@gmail.com](mailto:jonathan.ufmg@gmail.com) | ORCID 0000-0001-5681-4327

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil

<sup>2</sup> Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil

<sup>3</sup> Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar se combinações de fatores da Cultura Organizacional (CO) e dos Traços da Personalidade de gestores de compras e vendas são relevantes para explicar a colaboração na rede de suprimentos (CRS). Utilizaram-se como referenciais teóricos: *Behavioral Operations Management* (BOM), Comportamento Organizacional e Rede de Suprimentos (RS). Aplicou-se questionário eletrônico, autoadministrado e baseado em instrumentos difundidos na literatura. A análise foi feita pela *Qualitative Comparative Analysis* com condições dicotomizadas. A CRS com fornecedores apresentou diferentes associações com os construtos comportamentais quando comparados com a CRS com clientes, evidenciando que há diferenças comportamentais entre gestores de compras e de vendas. A qualificação da CRS sugere que as exigências comportamentais para a contratação de gestores de compras e de vendas são diferentes, assim como as relações com os clientes são prioritárias dentro da organização.

**PALAVRAS-CHAVE** | Traços da personalidade, cultura organizacional, csQCA, colaboração, rede de suprimentos.

### ABSTRACT

*The aim of this study was to investigate whether combinations of factors regarding organizational culture and the personality traits of purchase managers and sales managers are relevant to explain collaboration in the supply network (CSN). Our theoretical framework comprises Behavioral Operations Management, Organizational Behavior and Supply Network. We used a self-administered electronic questionnaire based on instruments that are well-known in the literature. We used Qualitative Comparative Analysis with dichotomized conditions. CSN with suppliers showed different associations with behavioral constructs compared to CSN with customers, which shows behavioral differences between purchase and sales managers. Our findings concerning CSN suggest that the behavioral requirements for hiring purchase and sales managers are different, and that customer relations are a priority within the organization.*

**KEYWORDS** | Personality traits, organizational culture, csQCA, collaboration, supply network.

### RESUMEN

*El objetivo de este estudio fue investigar si las combinaciones de factores de la cultura organizacional y de los rasgos de personalidad de los gerentes de compras y ventas son relevantes para explicar la colaboración en la cadena de suministro. Las referencias teóricas son: Behavioral Operations Management, Comportamiento Organizacional y Red de Abastecimiento. Se aplicó un cuestionario electrónico autoadministrado y basado en instrumentos difundidos en la literatura. El análisis se realizó mediante Qualitative Comparative Analysis con condiciones dicotomizadas. La colaboración en la cadena de suministro con los proveedores mostró diferentes asociaciones con las construcciones conductuales en comparación con la misma colaboración con los clientes, que demuestra diferencias de comportamiento entre los gerentes. De esta manera, la colaboración en la cadena de suministro sugiere que los requisitos conductuales para contratar gerentes de compras y ventas son diferentes, así como las relaciones con los clientes son una prioridad dentro de la organización.*

**PALABRAS CLAVE** | Rasgos de personalidad, cultura organizacional, csQCA, colaboración, red de abastecimiento.

## INTRODUÇÃO

Desde 1990 (Frohlich & Westbrook, 2001), a gestão da rede de suprimentos (RS) tem gerado relacionamentos mais estreitos e intensos (interdependência) com fornecedores e clientes, para se alcançarem diferenciais diante dos concorrentes (Touboulic & Walker, 2015). Atuando de maneira sincronizada, os parceiros da RS procuram responder melhor e de modo sustentável aos requisitos colocados pelo mercado (Barratt & Barratt, 2011; Busse, Meinschmidt, & Foerstl, 2017).

Para acomodar interesses, muitas vezes contraditórios, estudos apontam que as RS de melhor *performance* são aquelas que conseguem promover relacionamentos colaborativos entre seus componentes. Cao, Vonderembse, Zhang, e Ragu-Nathan (2010) e Tsanos, Zografos e Harrison (2014) acreditam que a colaboração na rede de suprimentos (CRS) proporciona o aproveitamento dos recursos e conhecimentos de fornecedores e clientes.

Nesse escopo, ao integrar uma RS, as organizações gerenciam os relacionamentos intraorganizacionais e também os relacionamentos interorganizacionais (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Wang, 2016). Porém, os relacionamentos em uma RS são conduzidos e praticados por indivíduos. Esses indivíduos estão imersos em elementos culturais que fazem parte do universo organizacional no qual estão inseridos, mas também possuem características próprias que orientam seus comportamentos e ações.

Na área de Operações, o campo que focaliza o indivíduo e o seu comportamento é o *Behavioral Operations Management* (BOM). O propósito do BOM é trazer as questões das pessoas ao campo de Operações (Katsikopoulos & Gerd, 2013), por meio de uma interface com o Comportamento Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos, abrangendo a psicologia de decisão individual e a influência da cultura nas interações entre os atores nesses processos (Loch & Wu, 2007).

Na RS, entretanto, os indivíduos e a Cultura Organizacional (CO) têm sido pouco explorados, já que os estudos desse paradigma tendem a demonstrar as relações entre as organizações em uma perspectiva estruturalista e racionalista (Bendoly, Donohue, & Schultz, 2006; Kim, Choi, Yan, & Dooley, 2011; Siegler, Biazzino, & Fernandes, 2014). Contudo, os indivíduos que estão nas organizações integrantes da RS personificam essas relações no nível micro, conferindo-lhes características afetivas e/ou profissionais. Assim, os indivíduos são elementos fundamentais para concretizar as relações colaborativas interorganizacionais (Tsanos et al., 2014), refletindo o comportamento de toda a rede (Galaskiewicz, 2011).

Já a CO influencia a maneira como os indivíduos agem e atuam no ambiente da organização, incluindo a RS (Makhdoom, Anjum, Kashif, & Riaz, 2016). Nessa perspectiva, a CO pode atuar como facilitador ou dificultador na implementação de estratégias administrativas (Barbosa, 1996; Hilal, 2006; Lacerda, 2011; Souza & Fenili, 2016), como a CRS.

Considerando, portanto, que a análise micro das relações, que é a compreensão do papel do indivíduo no contexto da RS, tem recebido moderada atenção da comunidade acadêmica na área de Operações, somada à importância do indivíduo e da CO em uma RS colaborativa, este estudo propõe-se a responder: De que modo os Traços da Personalidade e a CO se combinam para explicar a CRS?

O restante do artigo está dividido em cinco seções. Na seção 2, discute-se o referencial teórico. Na seção 3, descreve-se a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados. Na seção 4, os resultados são apresentados e discutidos. Na seção 5, apresentam-se as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Behavioral Operations Management (BOM)*

Atualmente, pesquisas na área da Economia têm-se voltado para o comportamento humano, o que determinou a criação do campo Economia Comportamental (Thaler, 2016). Da mesma maneira, a área de Operações tem buscado ampliar os estudos sobre o indivíduo por meio do BOM. Os estudos seminais de Gino e Pisano (2007) visam incorporar o efeito do comportamento humano nas análises das atividades e relacionamentos no âmbito da logística e da gestão da RS (Gino & Pisano, 2007; Siegler et al., 2014).

Essa valorização do comportamento do indivíduo vai além das soluções objetivas que as pesquisas em gestão da RS comumente abordam. Considera-se a realidade humana em que indivíduos apresentam-se com comportamentos irracionais e vulneráveis às influências do seu contexto social. Assim, há possibilidade de que esse comportamento “não controlado”, difícil de prever e gerenciar, possa interferir positiva ou negativamente na gestão da RS (Touboullic & Walker, 2015).

Para o BOM, o comportamento do indivíduo reflete significativamente nos resultados alcançados na gestão da RS. Assim, vários pressupostos comumente empregados por modelos quantitativos desconsideram a variabilidade do comportamento do indivíduo. Alguns pressupostos consideram que os indivíduos: i) não são fator importante para a questão focal; ii) são deterministas e previsíveis; iii) não são afetados física ou psicologicamente por outros; iv) são imutáveis; v) não são parte do produto, serviço ou experiência do cliente; vi) não são afetados pelo orgulho, lealdade ou constrangimento (Boudreau et al., 2003).

### Colaboração na Rede de Suprimentos (CRS)

A colaboração consiste em fornecedores e clientes trabalharem em conjunto para alcançar a melhoria mútua e contínua (Stank, Dittmann, & Autry, 2011). A tomada de decisão conjunta é um fator colaborativo preponderante na RS (Ramanathan & Gunasekaran, 2014).

Os níveis e os tipos de colaboração das organizações são afetados pela dependência, incerteza dos recursos e política econômica, além de surgirem no contexto de uma relação específica e desenvolverem-se por meio da interação contínua (Heide & Miner, 1992). Para Touboullic e Walker (2015), a colaboração é uma estratégia indicada para a RS, entretanto não é implementada facilmente.

Para Busse et al. (2017), a colaboração é pautada na transparência e no compartilhamento de informações entre os parceiros da RS. Heide e Miner (1992) acreditam que é possível identificar a CRS por meio de quatro dimensões (Quadro 1).

Quadro 1. Dimensões da colaboração

Dimensões	Significado
Flexibilidade	Grau de acomodação das partes para se ajustar às necessidades dos parceiros.
Compartilhamento de informações	Grau de disponibilização de informações que podem facilitar as atividades da outra parte.
Resolução conjunta de problemas	Grau de compartilhamento da responsabilidade pela manutenção das próprias relações e pela busca conjunta de solução para os problemas.
Restrição ao uso do poder	Grau de renúncia da exploração de diferenciais de porte e dependência no relacionamento, dada a oportunidade de o fazer.

Fonte: Heide e Miner (1992).



A colaboração proporciona às organizações da RS a combinação das capacidades individuais. Assim, as organizações tornam-se complementares e criam valores que não conseguiriam de maneira independente (Barratt & Barratt, 2011; Cao et al., 2010; Frohlich & Westbrook, 2001; Touboullic & Walker, 2015).

Segundo a literatura, quem colabora beneficia-se com vantagens mútuas, compartilhando recompensas, riscos e troca de informações (Ramanathan & Gunasekaran, 2014), além de melhorar eficiência, eficácia e posicionamento de mercado (Tsanos et al., 2014), proporcionando vantagens superiores aos relacionamentos orientados à transação (Alfalla-Luque, Marin-Garcia, & Medina-Lopez, 2015). Outros benefícios, como níveis mais elevados de confiança (Touboullic & Walker, 2015) e comprometimento, retenção e aumento na carteira de clientes, e melhoria do desempenho, têm sido associados à CRS (Gligor & Holcomb, 2013). Apesar dos benefícios, poucas organizações (como Honda e Toyota) têm demonstrado capacidade colaborativa como vantagem competitiva (Fawcett, McCarter, Fawcett, Webb, & Magnan, 2015).

## Cultura Organizacional (CO)

A CO tem sido amplamente estudada nas ciências sociais (Makhdoom et al., 2016), pois é uma variável relevante, atuando como dificultador ou facilitador na implementação de estratégias administrativas (Barbosa, 1996; Hilal, 2006; Lacerda, 2011; Souza & Fenili, 2016). A CO aplica-se no coletivo e não individualmente, porém com efeitos no condicionamento do indivíduo (Lacerda, 2011; Oliven, 2009). A CO é o conjunto de crenças que direcionam os funcionários à compreensão das atitudes classificadas como aceitáveis e inaceitáveis na organização. Ela é transmitida por histórias e outros meios simbólicos, auxiliando o funcionário na compreensão do *modus operandi* da organização, enfatizando valores e normas para o seu comportamento (Griffin & Moorhead, 2006; Lacerda, 2011; Robbins & Judge, 2013).

A "cultura" são formas tácitas de perceber, pensar e reagir, sendo uma das forças mais poderosas e estáveis que operam nas organizações (Schein, 1996). Assim, a CO passa a fazer parte das pessoas e é aceita como verdadeira, exercendo uma poderosa influência sobre os funcionários (Fleury, 2009).

A CO, também definida como a programação coletiva da mente, faz com que os membros de um grupo sejam diferentes de outros grupos (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Para Souza e Felini (2016), o conceito de programação coletiva da mente equipara-se ao conceito de *habitus* proposto por Pierre Bourdieu. Os valores da CO podem ser compreendidos no contexto da organização em que foram gerados, não atingindo, necessariamente, outras organizações (Fleury, 2009; Makhdoom et al., 2016; Souza & Fenili, 2016).

A teoria que define o construto CO foi desenvolvida por Hofstede et al. (1990) e utilizada para estudar a cultura em diversas organizações, e identificou duas dimensões da CO: prática e valores. A primeira dimensão compreende elementos que são visíveis para um observador: i) símbolos (cores, expressões verbais, gestos, quadros, entre outros); ii) heróis (indivíduos que possuem características admiradas pela cultura e servem de modelo de comportamento); iii) rituais (ações coletivas, hipoteticamente superficiais, mas essenciais para a cultura). A segunda dimensão é explicada como o modo como os significados culturais são percebidos pelas pessoas pertencentes à organização (Hofstede et al., 1990). O elemento "valores", em sua maioria, é inconsciente e dificilmente discutido, porém é expresso por meio de comportamentos (Ferreira, Assmar, Estol, Helena, & Cisne, 2002).

A partir dessas duas dimensões, Hofstede et al. (1990) desenvolveram um questionário e concluíram que os valores precisamente traçam a cultura, entretanto é por meio das práticas que a cultura influencia os membros da organização.

Hilal (2006), Souza e Fenili (2016) apontam que há debates ontológicos e epistemológicos sobre a medição ou não da CO. Os estudiosos que sustentam a abordagem qualitativa defendem a descrição densa das organizações e acreditam que os casos são particulares, não sendo possível utilizar medidas padronizadas quantitativas, dificultando a replicação do estudo (Hilal, 2006). Por outro lado, a abordagem quantitativa possibilita que a metodologia seja aplicada em diferentes organizações, da mesma maneira, fornecendo uma base para comparações ou generalizações. Hofstede (um dos cientistas interculturais mais conhecidos) acredita que as abordagens devem ser complementares (Cooke & Rousseau, 1988; Hilal, 2006).

## Traços da Personalidade

A definição de personalidade mais utilizada é a elaborada por Gordon Allport há quase 70 anos. Segundo o autor, a personalidade é um sistema dinâmico dentro do indivíduo que determina seus ajustes para o ambiente. Assim, a personalidade é a soma total das maneiras pelas quais um indivíduo reage e interage com os outros (Robbins & Judge, 2013). Para McCrae (2006), “[...] personalidade é o sistema no qual as tendências inatas da pessoa interagem com o ambiente social para produzir as ações e as experiências de uma vida individual” (p. 215).

O construto personalidade indica padrões de comportamento, atitudes e emoções que são típicos de um determinado indivíduo, diferenciando um do outro. Entretanto, esses traços apresentam alguma constância em uma pessoa e em diferentes contextos, bem como alguma estabilidade com o passar do tempo (Nakano, 2014). A personalidade é um agrupamento de características que são relativamente estáveis e diferenciam os indivíduos.

Os psicólogos identificaram vários Traços da Personalidade e diversas dimensões desses traços. Esses pesquisadores passaram a observar as correlações entre esses traços e suas dimensões e a agrupar os termos sinônimos. Como resultado, concluíram que há cinco grandes fatores (CGF) que abarcam os diversos termos dos Traços da Personalidade. Isso significa que “[...] quase todos os traços propostos por diferentes teorias da personalidade estavam relacionados a um ou a mais dos cinco fatores léxicos” (McCrae, 2006, p. 206).

O modelo dos CGF da personalidade, denominado *Big Five*, é um dos mais difundidos para descrever a estrutura da personalidade adulta e de maneira psicométrica (Nakano, 2014). É considerado uma teoria elucidativa da personalidade humana e possibilita uma descrição da personalidade de maneira simples, elegante e econômica (García, 2006; Silva & Nakano, 2011). Os CGF originam-se da Teoria dos Traços da Personalidade e representam uma evolução conceitual e prática, pois especificam dimensões básicas da personalidade de maneira densa e replicável (Nakano, 2014).

Os CGF da personalidade podem ser aplicados nas organizações e são considerados relevantes para o entendimento do comportamento humano, e estão definidos e caracterizados no Quadro 2 (Bartholomeu, 2017; Faveri & Knupp, 2018; Griffin & Moorhead, 2006; Robbins & Judge, 2013).

### Quadro 2. Cinco grandes fatores

Fator	Definição	Características
Amabilidade	habilidade de relacionar-se bem com os outros	cooperação, compreensão e gentileza
Consciência	quantidade de objetivos em que cada indivíduo é capaz de concentrar-se	organização, reponsabilidade e disciplina no trabalho
Neuroticismo	alteração frequente de humor e sensibilidade emocional excessiva	ansiosos e preocupados
Extroversão	conexão com o bem-estar sentido nos relacionamentos	amistosos e falantes
Abertura	maleabilidade das crenças e dos interesses de uma pessoa	dispostas a ouvir novas ideias

Fonte: Adaptado de John e Srivastava (1999), Bartholomeu (2017) e Faveri e Knupp (2018).



## Variáveis e modelo teórico

Esta pesquisa baseia-se na perspectiva do BOM e traz as questões das pessoas ao campo de Operações, por meio de uma interface com a CO e os Traços da Personalidade (Loch & Wu, 2007).

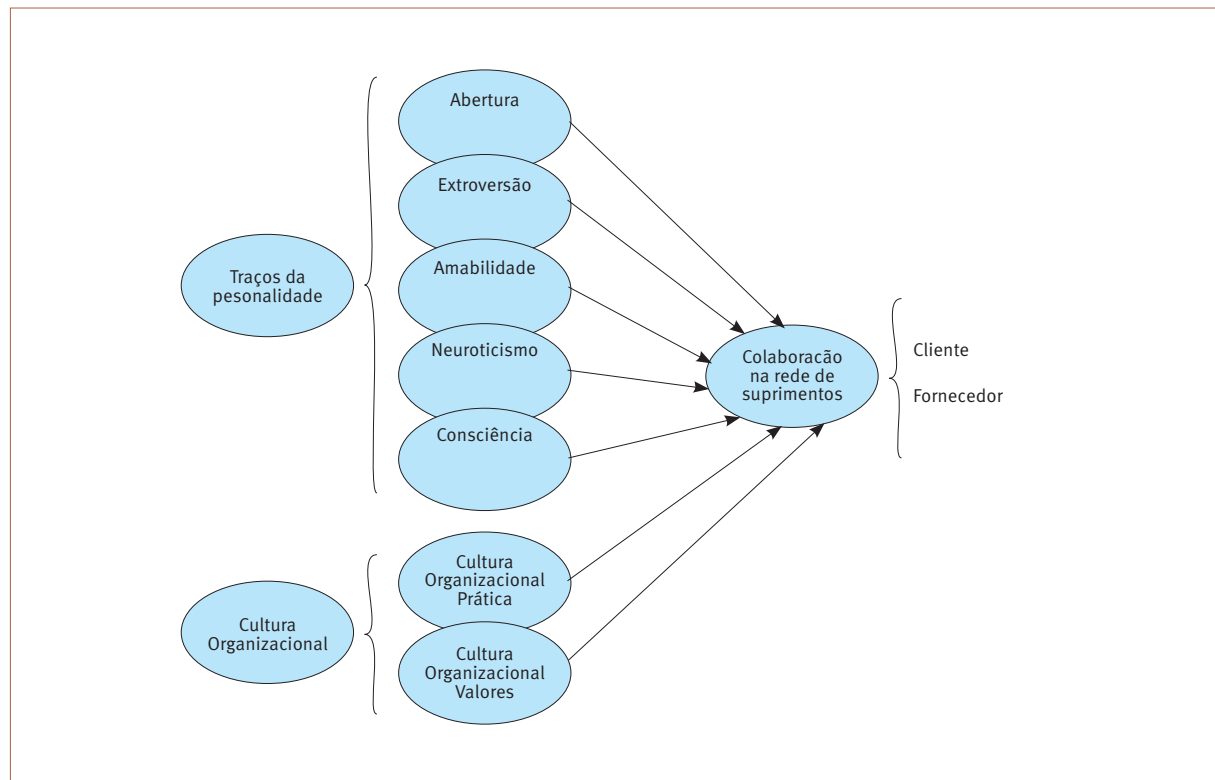
A CO é representada pelos estudos de Hofstede et al. (1990) que foram utilizados em diversas organizações e países (Fleury, 2009). A personalidade foi tratada a partir do CGF (John & Srivastava, 1999).

Hofstede et al. (1990) identificaram quatro elementos que foram distribuídos em dois grupos: prático, compreende os símbolos, heróis e rituais. "Valores", em sua maioria, é inconsciente e expresso por meio de comportamentos (Ferreira et al., 2002; Hofstede et al., 1990). Assim, a CO será tratada nas dimensões Cultura organizacional – Valores (Coval) e Cultura organizacional – Prática (Copra).

O CGF apresenta relevância baseada em sua aplicação em diversas amostras culturais, por possibilitarem a coleta de dados de maneira psicométrica (Bartholomeu, 2017; Faveri & Knupp, 2018; Griffin & Moorhead, 2006; Robbins & Judge, 2013). Para John e Srivastava (1999), o CGF não representa uma visão reducionista da personalidade, pois cada dimensão resume um grande número de características distintas. Os CGF são: amabilidade (AMA), consciência (CONS), neuroticismo (NEU), extroversão (EXT) e abertura (ABE) (Quadro 2).

O modelo da pesquisa está na Figura 1, sua aplicação avalia as combinações das condições da Copra, Coval e os Traços da Personalidade – abertura, amabilidade, extroversão, consciência – para a CRS (*outcome*). O neuroticismo apresenta um sentido negativo, logo examinou-se o impacto da sua ausência na CRS.

Figura 1. Modelo da pesquisa



Analisaram-se as relações das organizações a montante, denominadas “Modelo Fornecedor”, e a jusante, denominadas “Modelo Cliente” da RS. Ressalta-se que, apesar de a literatura afirmar que há uma relação de interdependência entre personalidade e CO (Oliven, 2009), este estudo pretende avaliar a combinação dessas variáveis para a CRS. Não há o objetivo de compreender e mensurar a causalidade mútua entre CO e personalidade.

## METODOLOGIA

Realizou-se uma *survey*, cujas unidades de análise foram os relacionamentos na RS; as unidades de observação foram os gestores de compras e vendas.

### Amostra e coleta de dados

A população desta pesquisa é considerada incalculável pelo significativo número de potenciais respondentes que estão alocados em diversas organizações (Malhotra, 2012). Foram utilizadas técnicas de amostragem não probabilísticas, sendo por acessibilidade ou conveniência (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

O tamanho da amostra foi calculado pelo G\*Power 3.1.9.2. Como não há estudos anteriores que suportem essa escolha, selecionou-se o teste estatístico *f* a um tamanho do efeito de 0,15. O tamanho do efeito significa o quanto a variável independente influencia a variável dependente (Espírito-Santo & Daniel, 2015). Assumiu-se um nível de significância de 5% e um poder estatístico de 80% (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017); assim, o número de amostras necessárias para este estudo é de 68 respondentes.

O instrumento de pesquisa passou por um pré-teste com aplicação presencial. Obtiveram-se 35 respondentes e procedeu-se com as adequações ao questionário e análise estatística dos dados para avaliação e definição do modelo. Parte da amostra final foi composta por respondentes do pré-teste, respondentes enquadrados completamente neste estudo.

O levantamento dos dados foi transversal e único (Malhotra, 2012) pelo SurveyMonkey®. O questionário (autoadministrado) foi enviado entre 12/9/2017 e 31/7/2018 a uma base de 29.261 gestores (banco de dados dos pesquisadores e Núcleo de Pesquisas Logísticas – Nipelog). Obtiveram-se 611 respostas (2,09%), sendo 452 incompletas. Para ampliar a amostra, o questionário foi disponibilizado no Facebook e LinkedIn entre 23/1/2018 e 16/7/2018 e foi direcionado para o público-alvo desta pesquisa. Foram recebidas 65 respostas, sendo 50 incompletas.

Apesar de iniciar a coleta com uma base robusta e utilizar as redes sociais, a totalização da amostra (Tabela 1) representa menos de 1% da base inicial de contatos. Entretanto, o número de respondentes válidos está acima do tamanho da amostra calculada pelo GPower para os dois modelos.

Tabela 1. Amostra válida

Modelo	E-mail	Redes Sociais	Pré-teste	Total
Cliente	91	2	13	106
Fornecedor	68	13	11	92

## Instrumento de pesquisa

Utilizaram-se questionários validados e difundidos na literatura (Quadro 3).

Quadro 3. Instrumentos da pesquisa

Construto	Teoria	Instrumento
Personalidade	Big Five	BFI-44
Cultura Organizacional	Comportamento Organizacional	IBACO (reduzido)
Colaboração na RS	Paradigma da RS	Modelo de Heide e Miner

O *Big Five Inventory* (BFI-44) foi utilizado porque, diante dos diversos instrumentos estabelecidos, ele não consta na lista do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Satepsi) como um instrumento com aplicação obrigatória por psicólogos (Satepsi, 2016). Adicionalmente, é curto, eficiente e de fácil entendimento (John & Srivastava, 1999).

Para avaliar a CO, utilizou-se o Ibaco, que “[...] representa um esforço de construção de um instrumento originalmente nacional destinado a avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e suas práticas” (Ferreira & Assmar, 2008, p. 128).

A CRS foi trabalhada a partir das definições de Heide e Meiner (1992), pois é um dos estudos mais referenciados por pesquisadores do relacionamento comprador-fornecedor, sendo citado em mais de 800 estudos (Brito, Sambiase, Ferreira, & Silva, 2017).

Quanto ao questionário, utilizaram-se perguntas fechadas e escala *Likert* de seis pontos; o número par foi escolhido porque elimina o “ponto do meio”. Esse ponto pode proporcionar uma fuga fácil, e há evidências de que alguns indivíduos que optam por pontuações neutras não se consideram necessariamente neutros em relação ao objeto avaliado (Matell & Jacoby, 1971).

Para medir detalhadamente a percepção do respondente, foi utilizada a barra deslizante, que proporciona a quantificação decimal. Devido a essa escolha, os números não são usados, evitando tendências para seguir a mesma marcação (Stone, Bleibaum, & Thomas, 2012). A escala partiu de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”.

## Qualitative Comparative Analysis (QCA)

O QCA é um método desenvolvido por Charles Ragin, nos anos de 1980, em um estudo comparativo de casos utilizando álgebra booleana e teoria de conjuntos (Marx, Cambre, & Rihoux, 2013). O QCA objetiva integrar os melhores recursos da abordagem orientada a casos com a abordagem orientada a variáveis. Considera-se um “caso” cada gestor respondente da *survey* (Marx et al., 2013; Rihoux & Ragin, 2009).

Para Fiss (2007), o QCA é um método configuracional qualitativo, que procura compreender como as causas combinam-se para criar resultados. Para Marx (2010), o QCA permite comparar sistematicamente diferenças e semelhanças de configurações das condições em um conjunto de casos, permitindo aos pesquisadores explorar os dados e desenvolver modelos explicativos em termos de dependências booleanas. Assim, o QCA distingue os fatores necessários e/ou suficientes para a ocorrência do resultado (Blackman, 2013).

O QCA é capaz de lidar com níveis consideráveis de complexidade causal enquanto retém a qualidade holística do fenômeno em estudo (Fiss, 2007). Foi originalmente projetado para lidar com pequenas amostras, mas é aplicado com sucesso à análise de grandes bancos de dados (Fiss, 2007; Marx, 2010; Rihoux & Ragin, 2009).

Escolheu-se o QCA, pois, conforme Blackman (2013), a realidade é complexa para ser explicada por relacionamentos bi ou multivariados baseados na soma do efeito líquido de cada variável independente. Abordagens configuracionais, como o QCA, consideram que o resultado (*outcome*) é causado por diferentes combinações lógicas das condições, as quais não exercem o seu poder causal isoladamente (Fiss, 2007). Assim, em vez de analisar a relação entre uma variável que depende de outras variáveis que não interagem entre si, o QCA compara casos empíricos concretos, vistos como configurações lógicas de condições explicativas e associados à presença ou ausência de um resultado (Marx, 2010).

Utilizou-se o *crisp set* QCA (csQCA), que trabalha com condições dicotomizadas. No csQCA, as variáveis assumem dois valores: o (falso) ou 1 (verdadeiro). Essa simplificação binomial significa uma perda de informação, dado que as variáveis originais são contínuas. Entretanto, Blackman (2013) preconiza que os dados dicotomizados permitem analisar se determinada prática ou condição contextual é relevante para a ocorrência ou não do resultado. A quantidade de casos deste estudo suporta o csQCA, pois possibilita uma consistência maior, respeitando os limites de especificação desse tipo de modelo (Marx & Dusa, 2010).

Uma consideração importante no csQCA é como decidir os pontos de quebra para codificação das condições, em sistema binário, a partir das medidas originais em escalas contínuas (Blackman, 2013). Essa decisão é uma interpretação, refletindo o "qualitativo" do QCA. Para dicotomizar os dados, considerou-se o ponto de corte de 3,50 da escala *Likert* (acima da média de seis pontos). Quanto maior a concordância dos respondentes, maior a presença dos construtos medidos. Portanto, valores iguais ou acima de 3,50 significam a presença da variável, e os valores abaixo significam a ausência da variável em cada item e para cada caso.

## RESULTADOS

Fez-se uma análise descritiva da amostra na perspectiva dos setores econômicos e porte das organizações em que os respondentes trabalham (Tabela 2). Nos dois modelos, o setor de serviços é o mais representativo. A renda anual das organizações foi classificada conforme a receita operacional bruta anual, definida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Tabela 2. Análise descritiva

		Cliente	Fornecedor
Setores Econômicos	Serviço	39%	46%
	Varejo	28%	29%
	Indústria	25%	22%
	Atacado	8%	3%
Porte das Organizações	Grande (maior que R\$ 300 milhões)	16%	12%
	Média (de R\$ 3,6 milhões até R\$ 300 milhões)	36%	35%
	Pequena (de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões)	25%	27%
	Microempresa (até R\$ 360 mil)	23%	22%
	Sem fins lucrativos	-	4%

A tabela-verdade é o resultado que apresenta as configurações lógicas possíveis de atributos causais para formar os conjuntos parcimoniosos explicativos da variável dependente (Rihoux & Meur, 2009). Nessa primeira análise, a tabela-verdade conteve os resultados “1” “0” e apresentou contradições (i.e. configurações lógicas que se verificaram tanto em casos de colaboração quanto de não colaboração). Foi necessário resolver as contradições. Uma maneira para solucionar as contradições é adicionando novas condições (Schneider & Wagemann, 2010). Contudo, como a base de dados original foi a *survey*, optou-se por relaxar a restrição de consistência absoluta de cada configuração (Ragin, 2000; Schneider & Wagemann, 2010). Assim, a consistência das configurações foi reduzida para 0,75, como sugere Ragin (2000).

Verificou-se na tabela-verdade, para os dois modelos em análise, que nenhuma das condições isoladas é suficiente ou necessária para o resultado. Na sequência, analisou-se a combinação das condições (conjunções) por meio da consistência e da cobertura.

As configurações explicativas simplificadas, para os dois modelos, foram geradas pela minimização da solução conservadora pelo método melhorado do Quine-McCluskey no pacote QCA, do *software* R® (Duşa, 2007). Essas expressões lógicas representam as possibilidades alternativas de explicação do resultado, desconsiderando, no processo de simplificação, todas as configurações originais para as quais não se tenha verificado casos empíricos correspondentes. As Tabelas 3 e 4 mostram a minimização desses conjuntos a partir da lógica booleana para os Modelos Cliente e Fornecedor, respectivamente.

A coluna “configurações” mostra as conjunções causais associadas à presença da CRS. Na sequência, a medida de consistência (principal critério de validação do QCA) indica se a conjunção é satisfatoriamente suficiente (> que 0,75). A medida de cobertura apresenta a quantificação da relevância empírica da combinação causal, em termos do percentual de casos de colaboração cobertos pela respectiva configuração. A medida de cobertura única apresenta quantos casos, em termos percentuais, são cobertos somente por aquela configuração (Betarelli & Ferreira, 2018).

**Tabela 3. Configurações parcimoniosas: Modelo Cliente**

	Configurações	Consistência	Cobertura	Cobertura Única
1	COPRA*COVAL	0.940	0.741	0.294
2	abe*cons*EXT*COPRA	1.000	0.035	0.012
3	ama*ABE*CONS*neu*EXT	1.000	0.035	0.012
4	ama*ABE*copra	1.000	0.012	0.000
5	ama*CONS*copra	1.000	0.012	0.000
6	ama*NEU*copra	1.000	0.012	0.000
7	AMA*abe*neu	1.000	0.047	0.000
8	AMA*abe*COPRA	1.000	0.153	0.000
9	AMA*cons*neu	1.000	0.047	0.000
10	AMA*cons*EXT	1.000	0.059	0.000
11	AMA*CONS*NEU*COPRA	0.950	0.447	0.000
12	AMA*NEU*EXT*COPRA	0.953	0.482	0.000

Nota. Letra maiúscula = 1; Letra minúscula = 0; \* = operador lógico “E”; + = operador lógico “OU”.

A Tabela 3 mostra 12 caminhos que levam ao mesmo resultado. Com base na consistência, todas essas conjunções são suficientes ( $>$  que 0,75) para a presença da CRS. Entretanto, individualmente, as conjunções não são necessárias para a CRS. Como todas as conjunções são suficientes, fez-se uma análise das conjunções que apresentam maior cobertura (conjunções 1, 11 e 12). Quanto às conjunções 2 e 3, apesar de possuírem percentual de cobertura única acima de zero, considerou-se que esse valor representa um *outlier*, já que corresponde a um caso da amostra. Outro ponto é que a seta representada nas conjunções indica implicação lógica e, portanto, que o termo à sua esquerda é suficiente para o termo à direita.

COPRA\*COVAL +  
 AMA\*NEU\*EXT\*COPRA +  
 AMA\*CONS\*NEU\*COPRA → CRS CLIENTE

A expressão lógica que simplifica as três conjunções selecionadas é:  
 COPRA\*(COVAL + (AMA\*NEU\*(EXT+CONS))) → CRS CLIENTE

A expressão lógica para o Modelo Cliente apresenta um caminho simples e um caminho complexo, e a condição Copra está presente nos dois caminhos. Logo, Copra é um fator comum, causalmente relevante para a CRS.

O caminho simples combina Copra com Coval e demonstra que as dimensões da CO, quando combinadas, confirmam sua atuação facilitadora para a CRS. No caminho complexo, Copra combina com algum traço da personalidade para alcançar o resultado. Assim, a combinação entre Copra com a facilidade de relacionamento e a estabilidade emocional do vendedor resulta na CRS. Semelhantemente, no caminho complexo, a combinação entre a Copra com características afetuosas e estáveis do vendedor, além de organizado e orientado para objetivos, também resulta na CRS.

**Tabela 4. Configurações parcimoniosas: Modelo Fornecedor**

	Configurações	Consistência	Cobertura	Cobertura Única
1	ABE*NEU*COVAL	0.919	0.567	0.067
2	abe*CONS*NEU*EXT*coval	1.000	0.067	0.033
3	AMA*COVAL	0.923	0.600	0.000
4	AMA*abe*NEU	0.875	0.117	0.000
5	AMA*ABE*neu*EXT	1.000	0.033	0.000
6	ABE*neu*EXT*coval	1.000	0.017	0.000

O Modelo Fornecedor (Tabela 4) apresentou seis caminhos que levam ao resultado. Como procedeu no Modelo Cliente, com base na consistência, todas as conjunções são suficientes para a presença da CRS. Como todas as conjunções são suficientes, também foi feita uma análise das conjunções que apresentam maior cobertura (itens 1 e 3). Quanto à conjunção 2, apesar de possuir percentual de cobertura única acima de zero, considerou-se que esse valor representa um *outlier*, já que corresponde a três casos da amostra.

ABE\*NEU\*COVAL +  
AMA\*COVAL → CRS FORNECEDOR

A expressão lógica que simplifica as duas conjunções selecionadas é:  
COVAL\*(ABE\*NEU + AMA) → CRS FORNECEDOR

A expressão lógica para o Modelo Fornecedor apresenta um caminho simples e um caminho complexo, e a condição Coval está presente nos dois caminhos. Logo, Coval é uma causa comum para a CRS. Ademais, para resultar na CRS, essa condição precisa estar combinada com a abertura, neuroticismo ou amabilidade.

O caminho simples combina Coval com AMA e demonstra que o modo como os significados culturais são percebidos pelos compradores, associado à sua capacidade de se relacionar bem, resulta na CRS. Já no caminho complexo, Coval combina com ABE e NEU para alcançar o resultado. Esse caminho complexo demonstra que o modo como os significados culturais são percebidos pelos compradores, associado a uma característica flexível e emocionalmente estável, também conduz à CRS.

## Discussão dos resultados

Os resultados dos modelos demonstram que as condições inicialmente previstas precisam combinar-se para explicarem o resultado (Fiss, 2007). Mais especificamente, Copra está sempre presente nas conjunções analisadas para o Modelo Cliente e Coval, para o Modelo Fornecedor. Essa presença mais relevante de cada dimensão em cada modelo pode ser explicada pelo fato de que Copra compreende elementos que são visíveis para um observador, logo as organizações buscam enfatizar, por meio de símbolos, heróis (*i.e.* vendedor do mês) e rituais, a importância dos relacionamentos com os clientes (Ferreira et al., 2002). Como as relações com os fornecedores não utilizam os elementos visíveis para um observador, os compradores percebem a CO por meio da dimensão Coval, que, em sua maioria, é inconsciente e dificilmente discutida (Ferreira et al., 2002; Hofstede et al., 1990).

Contudo, Copra e Coval não garantem o resultado sozinhas, e sim por meio de caminhos alternativos. Assim, evidencia-se que, apesar de a CO aplicar-se ao coletivo, seus efeitos discorrem sobre o condicionamento do indivíduo (Lacerda, 2011; Oliven, 2009). Adicionalmente, há a possibilidade de gerar a CRS mesmo quando Copra e Coval estão ausentes.

Os resultados mostram que as organizações tratam de modo diferente seus relacionamentos com clientes e com fornecedores, e que os gestores de vendas ou compras que colaboram na RS possuem diferentes Traços da Personalidade. Essa constatação corrobora Nakano (2014), que afirmou que os traços apresentam alguma constância em uma pessoa e em diferentes contextos.

A CO também causa influências diferentes nos modelos, sendo sua influência no Modelo Cliente preponderante comparada ao Modelo Fornecedor. Isso porque, no Modelo Cliente, as dimensões Copra e Coval, quando combinadas, são suficientes para alcançar o resultado. No Modelo Fornecedor, a dimensão Coval está combinada com algum traço da personalidade para causar o *outcome*.

Os resultados também demonstram que, ao considerar que a personalidade determina seus ajustes para o ambiente (Robbins & Judge, 2013), os Traços da Personalidade do gestor de compras e vendas trazem interferências diferentes para a CRS. Isso porque os Traços da Personalidade aparecem nos dois modelos; contudo, no Modelo Fornecedor, para que haja o resultado esperado, uma das suas dimensões sempre estava presente na conjunção, combinando com Cova, diferentemente do Modelo Cliente, que possui uma conjunção em que a CO é suficiente para conduzir ao resultado.



Essas diferenças comportamentais podem ser importantes, já que o vendedor focaliza sua ação no atingimento de metas de faturamento e lucro. O comprador, por sua vez, é pressionado a negociar melhores condições (e.g. preço, prazo de entrega e pagamento, qualidade) para a organização. Assim, a presença da CO pode estar direcionada para o fortalecimento das relações, com os clientes promovendo a programação coletiva da mente dos membros desse grupo, tornando os gestores de vendas diferentes dos gestores de compras (Hofstede et al., 1990).

Griffin e Moorhead (2006) asseguram que os Traços da Personalidade do indivíduo direcionam suas percepções e ações. Contudo, apesar de os traços propostos por diferentes teorias da personalidade estarem relacionados a um ou a mais dos cinco fatores léxicos (McCrae, 2006), os traços não comandam isoladamente as decisões dos indivíduos, em função de sua forma de agir mediante uma situação ser o resultado dos Traços da Personalidade e de sua inter-relação com a CO.

A constatação da importância da combinação da CO e do indivíduo para a CRS contribui para a ampliação e o fortalecimento do BOM (Tsanos et al., 2014), demonstrando que o comportamento humano e o organizacional são influenciadores da CRS (Tatham, Wu, Kovács, & Butcher, 2017). Assim, a capacidade da organização em administrar e integrar a rede de relações interorganizacionais está intrincada com o comportamento dos indivíduos que protagonizam essa relação (Stank et al., 2011).

## CONCLUSÃO

Este artigo apresenta a análise comportamental dos relacionamentos interorganizacionais na RS de 198 organizações localizadas em Minas Gerais, sendo 106 respondentes gestores de vendas e 92 gestores de compras. A coleta dos dados sobre como o comportamento humano e o organizacional se combinam para explicar a CRS foi feita utilizando os construtos: Traços da Personalidade, CO e CRS.

Os resultados revelam diferentes combinações entre os Traços da Personalidade e a CO para resultar na CRS. Essas diferenças combinatórias são evidenciadas entre os Modelos Cliente e Fornecedor, mas também dentro de cada modelo. Os resultados mostraram que há uma programação coletiva da mente direcionada para os relacionamentos com os clientes e outra para os relacionamentos com os fornecedores. Ademais, apesar da personificação das relações interorganizacionais, a CO sobressai aos Traços da Personalidade no Modelo Cliente.

## Contribuição teórica e gerencial

Na perspectiva teórica, buscou-se ampliar os estudos sobre o comportamento humano no campo de Operações (Loch & Wu, 2007). Assumindo que os relacionamentos na RS são conduzidos e praticados por indivíduos, os resultados demonstraram que, nos relacionamentos com os clientes, a CO exerce poderosa influência nos gestores, pois orienta suas ações. Assim, tratando diferentemente os relacionamentos com clientes e com fornecedores, criam-se diferenças comportamentais entre os gestores de compras e vendas, incluindo os atributos dos Traços da Personalidade.

Além disso, as comparações dos resultados com a literatura indicam a CO como forte atributo de impacto nas relações com os clientes. Já na relação com os fornecedores, a CO é percebida, mas a sua prática e manifestação não é preponderante, pois a sua presença está combinada com algum traço da personalidade para a CRS. Entretanto, nos dois modelos, o indivíduo provoca um impacto comportamental na CRS e apresenta-se como elemento essencial, seja como replicador da CO, seja como potencializador dos negócios, por suas características pessoais. Finalmente, compreende-se que este estudo traz contribuições para a ampliação das pesquisas em BOM.

Na perspectiva gerencial, a análise traz contribuições práticas, pois focaliza o indivíduo como unidade de observação na RS (Katsikopoulos & Gerd, 2013). Também estimula as organizações a considerarem as relações micro no direcionamento de esforços para o engajamento colaborativo na RS.

O estudo revela, no âmbito dos Traços da Personalidade, a importância em considerar, nas contratações dos gestores de compras e vendas, as atribuições comportamentais (que são diferentes entre eles), contribuindo para o valor estratégico da CRS.

## Limitações e estudos futuros

Como limitação, este estudo analisa o tema de maneira agregada, desconsiderando qualidades específicas das organizações como especificidades das relações com clientes e fornecedores, mercado de atuação e desempenho financeiro. Dessa forma, conforme sugerido por Hilal (2006), para vencer essas limitações, propõe-se o aprofundamento na análise de casos.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, investigar se as características comportamentais melhoram o desempenho financeiro da organização na RS e se a CO e os Traços da Personalidade influenciam a confiança nos relacionamentos na RS.

## REFERÊNCIAS

- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242-257. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.07.004
- Barbosa, L. N. de H. (1996). Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 6-19. doi: 10.1590/S0034-75901996000400002
- Barratt, M., & Barratt, R. (2011). Exploring internal and external supply chain linkages: Evidence from the field. *Journal of Operations Management*, 29(5), 514-528. doi: 10.1016/j.jom.2010.11.006
- Bartholomeu, D. B. (2017). Traços de personalidade e comportamentos de risco no trânsito: Um estudo correlacional. *Psicologia Argumento*, 26(54), 193. doi: 10.7213/psicolargum.v26i54.19685
- Bendoly, E., Donohue, K., & Schultz, K. L. (2006). Behavior in operations management: Assessing recent findings and revisiting old assumptions. *Journal of Operations Management*, 24(6), 737-752. doi: 10.1016/j.jom.2005.10.001
- Betarelli, A. A., Junior, & Ferreira, S. F. (2018). *Introdução à análise qualitativa comparativa e aos Conjuntos Fuzzy (Fsqca)*. Recuperado de [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3333/1/Livro\\_Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3333/1/Livro_Introdução%20à%20análise%20qualitativa%20comparativa%20e%20aos%20conjuntos%20Fuzzy.pdf)
- Blackman, T. (2013). Exploring explanations for local reductions in teenage pregnancy rates in England: An approach using qualitative comparative analysis. *Social Policy and Society*, 12(1), 61-72. doi: 10.1017/S1474746412000358
- Boudreau, J., Boudreau, J., Hopp, W., Hopp, W., McClain, J. O., McClain, J. O., ... Thomas, L. J. (2003). Commissioned paper: On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), 179-202. doi: 10.1287/msom.5.3.179.16032
- Brito, E. P. Z., Sambiasi, M. F., Ferreira, F. C. M., & Silva, A. A. Da. (2017). The effect of uncertainty and cooperative behavior on operational performance: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 10(2), 71. doi: 10.12660/joscmv10n2p71-84
- Busse, C., Meinlschmidt, J., & Foerstl, K. (2017). Managing information processing needs in global supply chains: A prerequisite to sustainable supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 87-113. doi: 10.1111/jscm.12129
- Cao, M., Vonderembse, M., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: Conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635. doi: 10.1080/00207540903349039
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273. doi: 10.1177/105960118801300302
- Duça, A. (2007). User manual for the QCA(GUI) package in R. *Journal of Business Research*, 60(5), 576-586. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.01.002

- Espírito-Santo, H., & Daniel, F. (2015). *Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos: As limitações do  $p < 0,05$  na análise de diferenças de médias de dois grupos*. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 1(1), 3-16. doi: 10.5965/1984723816352016153
- Faveri, D. B. De, & Knupp, P. D. S. (2018). *Finanças comportamentais: Relação entre traços de personalidade e vieses comportamentais*. *Base – Revista de Administração e Contabilidade*, 15(1), 18-30. doi: 10.4013/base.2018.151.02
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. (2015). *Supply chain management: An international journal article information*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648–663. doi: 10.1108/SCM-08-2015-0331
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). *Cultura organizacional*. In M. M. M. Siqueira (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 125-138). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. da C. C., & Cisne, M. do C. F. (2002). *Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280. doi: 10.1590/S1413-294X2002000200008
- Fiss, P. C. (2007). *A set-theoretic approach to organizational configurations*. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198. doi: 10.5465/AMR.2007.26586092
- Fleury, M. T. L. (2009). *Organizational culture and the renewal of competences*. *BAR – Brazilian Administration Review*, 6(1), 1-14. doi: 10.1590/S1807-76922009000100002
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach*. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. doi: 10.1016/j.jom.2009.06.001
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). *Arcs of integration: An international study of supply chain strategies*. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00055-3
- Galaskiewicz, J. (2011). *Studying supply chains from a social network perspective*. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 4-8. doi: 10.1111/j.1745-493X.2010.03209.x
- García, L. F. (2006). *Teorias psicométricas da personalidade*. In C. F. Mendonza, R. Colom, (Eds.), *Introdução à psicologia das diferenças individuais* (pp. 219-242). Porto Alegre, RS: Artmed
- Gino, F., & Pisano, G. (2007). *Toward a theory of behavioral operations*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(4), 676–691. doi: 10.1287/msom.1070.0205
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. (2013). *The role of personal relationships in supply chains: An exploration of buyers and suppliers of logistics services*. *The International Journal of Logistics Management*, 24(3), 328-355. doi: 10.1108/IJLM-07-2012-0067
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Ática.
- Hair, J. F. J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). *The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation*. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291. doi: 10.2307/256374
- Hilal, A. V. G. De. (2006). *Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: Findings from a multinational company*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 139-167. doi: 10.1177/1470595806066325
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi: 10.2307/2393392
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press. doi: citeulike-article-id:3488537
- Katsikopoulos, K. V., & Gerd, G. (2013). *Behavioral operations management: A blind spot and a research program*. 49(1), 3-7. doi: 10.1111/j.1745-493X.2012.03285.x
- Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T., & Dooley, K. (2011). *Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach*. *Journal of Operations Management*, 29(3), 194-211. doi: 10.1016/j.jom.2010.11.001
- Lacerda, D. P. (2011). *Cultura organizacional: Sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars*. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285-1301. doi: 10.1590/S0034-76122011000500003
- Loch, C. H., & Wu, Y. (2007). *Behavioral operations management*. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(1), 23-42.
- Makhdoom, H. ur R., Anjum, A., Kashif, M. T., & Riaz, W. (2016). *Supply chain integration and operational performance: Moderating role of organizational culture*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 644-657. doi: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2526
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisas de marketing: Uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Marx, A. (2010). *Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications*. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 4(2), 138-158. doi: 10.5172/mra.2010.4.2.138
- Marx, A., Cambre, B., & Rihoux, B. (2013). *CRISP-SET qualitative comparative analysis in organizational studies*. In P. Fiss, B. Cambré, & A. Marx (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations: Configurational Theory and Methods in Organizational Research* (Vol. 38, Issue January, pp. 23–47). Bingley (UK): Emerald Group Publishing. doi: 10.1108/S0733-558X(2013)0000038006

- Marx, A., & Dusa, A. (2010). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 4(2), 138-158. <https://doi.org/10.5172/mra.2010.4.2.138>
- Matell, M. S., & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and Psychological Measurement*, 31(3), 657-674. doi: 10.1177/001316447103100307
- McCrae, R. R. (2006). *O que é personalidade*. In C. E. Flores-Mendoza, R. Colom (Eds.), *Introdução à psicologia das diferenças individuais* (pp. 203-218). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Nakano, T. de C. (2014). Personalidade: Estudo comparativo entre dois instrumentos de avaliação. *Estudos de Psicologia*, 31(3), 347-357. doi: 10.1590/0103-166X2014000300003
- Oliven, R. G. (2009). *Cultura e personalidade*. In R. G. Oliven (Ed.), *Metabolismo social da cidade e outros ensaios* (p. 51). Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/205762230>
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), 252-259. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.06.002
- Rihoux, B., & Meur, G. De. (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). *Applied Social Research Methods Series*, 51(1952), 33-69. doi: 10.4135/9781452226569
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (Eds.). (2009). *Configurational comparative method: Qualitative comparative analysis and related techniques*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, I. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Source: Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi: 10.2307/2393715
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. doi: 10.1163/156913210X12493538729793
- Siegler, J., Biazzin, C., & Fernandes, A. R. (2014). Fragmentação do conhecimento científico em administração: Uma análise crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 254-267. doi: 10.1590/S0034-759020140302
- Silva, I. B., & Nakano, T. de C. (2011). Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: Análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, 10(1), 51-62. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712011000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)
- Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos. (2016). *SATEPSI*. Retrieved from <http://satepsi.cfp.org.br/default.cfm>
- Souza, E. C. L. De, & Fenili, R. R. (2016). O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: Uma proposta à luz do legado de Bourdieu/The study of organizational culture through practices: A proposal in the light of Bourdieu's legacy. *Caderno EBAPE.BR*, 14(4), 872-890. doi: 10.1590/1679-395141183
- Stank, T. P., Dittmann, J. P., & Autry, C. W. (2011). The new supply chain agenda: A synopsis and directions for future research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 564-578. doi: 10.1108/02656710210415703
- Stone, H., Bleibaum, R. N., & Thomas, H. A. (2012). *Descriptive Analysis*. In H. Stone, R. N. Bleibaum, & H. A. Thomas (Eds.), *Sensory Evaluation Practices* (4th ed., pp. 201-245). New York: Elsevier Inc. doi: 10.1016/C2009-0-63404-8
- Thaler, R. H. (2016). "Behavioral Economics: Past, Present, and Future." *American Economic Review*, 106 (7): 1577-1600.
- Tatham, P., Wu, Y., Kovács, G., & Butcher, T. (2017). Supply chain management skills to sense and seize opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 266-289. doi: 10.1108/IJLM-04-2014-0066
- Touboullic, A., & Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178-191. doi: 10.1016/j.pursup.2015.05.001
- Tsanos, C. S., Zografos, K. G., & Harrison, A. (2014). Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 418-462. doi: 10.1108/IJLM-02-2012-0005
- Wang, L. (2016). The internal and external resource integration in operation process: A case study. *Journal of Service Science and Management*, 9, 125-133.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Roberta de Cássia Macedo, Ricardo Silveira Martins e Jonathan Simões Freitas trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Roberta de Cássia Macedo. A coleta de dados foi coordenada pelo(a) Ricardo Silveira Martins e executada por Roberta de Cássia Macedo. Participaram da análise de dados Roberta de Cássia Macedo, Ricardo Silveira Martins e Jonathan Simões Freitas. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.

# ARTIGOS

Submetido em 14.11.2019. Aprovado em 30.11.2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editora Científica Convidada: Rosalia Lavarda

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210605X>

## TRABALHANDO NA INTERSECÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS ESTRUTURALISTA E DISCURSIVA: UMA FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA ESTUDOS BASEADOS NA PRÁTICA

*Working at the crossroads of structurationist and discursive approaches: A methodological tool for practice-based studies*

*Trabajando en la encrucijada de los enfoques estructuracionista y discursivo: Una herramienta metodológica para los estudios basados en la práctica*

Marlei Pozzebon<sup>1,2</sup> | [marlei.pozzebon@hec.ca](mailto:marlei.pozzebon@hec.ca) | ORCID 0000-0001-5380-908X

Natalia Aguilar Delgado<sup>1</sup> | [natalia.aguilar-delgado@hec.ca](mailto:natalia.aguilar-delgado@hec.ca) | ORCID 0000-0002-2561-1970

Charo Rodriguez<sup>3</sup> | [charo.rodriguez@mcgill.ca](mailto:charo.rodriguez@mcgill.ca) | ORCID 0000-0003-3799-8399

<sup>1</sup>HEC Montreal, International Business Department, Montreal, Quebec, Canadá

<sup>2</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil

<sup>3</sup>McGill University, Family Medicine Department, Montreal, Quebec, Canadá

### RESUMO

Neste artigo, propomos uma ferramenta metodológica que busca contribuir para investigações empíricas da perspectiva da prática em estudos organizacionais. Existe a necessidade de inovar e aprimorar táticas analíticas para teorizar a prática, particularmente para ajudar a conectar interações sociais localizadas em contextos mais amplos. Este artigo propõe o “temporal bracketing” de discursos e inclui um exemplo detalhado que ilustra empiricamente a sua aplicação.

**PALAVRAS-CHAVE** | Perspectiva da prática, análise crítica do discurso, teoria da estruturação, temporal bracketing, textos em ação.

### ABSTRACT

*In this paper we propose a methodological tool that seeks to contribute to the empirical study of practices in organization studies. There is a need for innovating and improving analytical tactics for theorizing about practice, particularly for helping connect localized social interactions to broader contexts. We propose the “temporal bracketing of discourses” tool and provide a detailed example that empirically illustrates its application.*

**KEYWORDS** | Practice-based studies, critical discourse analysis, structuration theory, temporal bracketing, texts-in-action.

### RESUMEN

*En este artículo proponemos una herramienta metodológica que busca hacer una contribución al estudio empírico de prácticas en estudios organizacionales. Existe la necesidad de innovar y mejorar las tácticas analíticas para teorizar la práctica, en particular para ayudar a conectar las interacciones sociales localizadas con contextos más amplios. Proponemos la estrategia analítica temporal bracketing para los discursos e incluimos un ejemplo detallado que ilustra empíricamente su aplicación.*

**PALABRAS CLAVE** | Perspectiva de la práctica, análisis crítico del discurso, teoría de estructuración, temporal bracketing, textos en acción.



## INTRODUÇÃO

A virada da prática tem recebido bastante atenção em estudos organizacionais e na literatura de administração ao longo da última década, particularmente em campos como estratégia (Jarzabkowski, 2008; Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010; Whittington, 2006), gestão do conhecimento (Orlikowski, 2000) e sistemas da informação (Novak, Brooks, Gadd, Anders, & Lorenzi, 2012), para citar alguns. As práticas, nesta tradição, referem-se a “rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e utilizar ‘as coisas’” (Whittington, 2006, p. 619), sendo recriadas naquilo que as pessoas fazem e dizem em interações situadas. Seu foco na vida social enquanto produção contínua que emerge por meio das ações recorrentes das pessoas tem trazido à luz uma mudança muito necessária em direção a abordagens agênticas de nosso campo (Feldman & Orlikowski, 2011). O número de artigos, edições especiais e livros publicados que defendem teorias da prática tem crescido nos últimos anos, servindo para consolidar a posição e a contribuição – tanto conceituais quanto empíricas – dos estudos baseados na prática como uma perspectiva de pesquisa que emerge com força.

Conduzir estudos baseados na prática, no entanto, não é algo livre de dificuldades, justamente devido aos desafios epistemológicos e metodológicos que eles trazem. As teorias da prática constituem uma ampla e complexa paisagem intelectual (Feldman & Orlikowski, 2011). Em termos de bases teóricas, os pesquisadores orientados para a prática se valem de uma série de teóricos sociológicos, incluindo Giddens (1984), Bourdieu (1990), Foucault (1980) e Schatzki (1996). Tendo “contribuído para o questionamento das abordagens sistemática e determinista que dominaram na sociologia americana até o final dos anos 1970” (Denis, Langley, & Rouleau, 2007, p. 196), e propondo alternativas para superar os pensamentos dicotômicos clássicos, tais como agência-estrutura, sentido-causa, relativismo-objetivismo, atomismo-holismo, autonomia-tradição e micro-macro (Pozzebon, 2004), as posições teóricas propostas por esses teóricos são frequentemente complexas e difíceis de mobilizar empiricamente (Feldman & Orlikowski, 2011). As teorias organizacionais focadas em entidades fixas e diagramas estáticos envolvem ferramentas mais instrumentais e menos ambíguas do que as teorias sociais não dicotômicas, que acolhem entidades emergentes e nunca fixas em relações contínuas, dinâmicas e sempre provisórias. Outro grande desafio da teorização da prática reside na conexão entre o “aqui e agora” das interações situadas e o “noutro lugar e então” de contextos mais amplos (Nicolini, 2009). Simplificando, os pontos de vista teóricos emprestados por teóricos da prática são difíceis de aplicar empiricamente.

Duas lentes teóricas parecem ter tido uma grande influência sobre o desenvolvimento da virada da prática: a teoria estruturalista (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Whittington, 2006) e a escola organizacional discursiva, especialmente a análise crítica do discurso (Hardy, 2001; Phillips & Oswick, 2012). A teoria estruturalista tem se tornado tão proeminente nos estudos organizacionais pelo fato de tentar superar a dualidade estrutura-agência, e por levar o tempo e o espaço a sério, embora pesquisadores desta perspectiva frequentemente prestem mais atenção em atividades individuais e situadas, e menos no contexto político em que essas ações ocorrem (Seidl & Whittington, 2014; Whittington, 2010). A análise crítica do discurso, considerada como uma das abordagens “sensíveis ao contexto” (Grant, Hardy, Oswick, & Putnam, 2004), é útil para explicar a conexão entre textos (micro) e contextos políticos amplos (macro). Já foi apontado, no entanto, que o *tempo* é, frequentemente, uma dimensão negligenciada nesses estudos (Heracleous, 2013; Leitch & Palmer, 2010).

Em nosso estudo, buscamos oferecer uma ferramenta alternativa para o trabalho empírico sobre estudos baseados na prática ao enriquecermos a intersecção entre a teoria estruturalista e a análise crítica do discurso. Este artigo realiza duas contribuições principais. Primeiramente, damos um passo além no esforço de combi-

nar a teoria estruturalista e a análise crítica do discurso como um rico caminho teórico e metodológico para os estudos baseados na prática, ao buscarmos entender as interações cotidianas sem perder sua conexão com as influências em nível macro, isto é, políticas, culturais, sociais e outras. Respondemos aos chamados por melhor compreensão das ligações entre os discursos organizacionais, as ações dos agentes e os resultados das mudanças ao longo do tempo na medida em que nos concentramos não apenas nos pontos de convergência entre as teorias (por ex., Heracleous, 2013; Heracleous & Barrett, 2001), mas, principalmente, na complementaridade potencial dessas abordagens em relação à sua mobilização em trabalhos empíricos. Em segundo lugar, apresentamos uma ferramenta metodológica de passo-a-passo, por meio da qual a fertilização cruzada entre essas tradições pode ocorrer. Descrevemos e ilustramos o *temporal bracketing* de discursos como uma técnica metodológica que visa ajudar os pesquisadores a estabelecer uma conexão entre interações localizadas e contextos mais amplos, não apenas em aproximação e recuo (“*zooming in and out*”) – para mobilizar a metáfora de Nicolini (2009) – mas também em uma visão ao longo do tempo (*zooming over time*).

## REVISÃO DA LITERATURA

### A teoria estruturalista e seus “dispositivos sensibilizadores” para a análise das práticas sociais

Desde os anos 1980, a teoria estruturalista tem sido vista como um caminho promissor para a resolução de um longo debate acerca das relações entre estrutura e agência, um desafio não limitado à teoria organizacional, mas relacionado a toda teoria social (Cohen, 1989). Não é nosso objetivo, nesta seção, propor uma visão geral completa da obra de Giddens, uma vez que uma série de escritos abrangentes e autoritativos sobre o tema estão disponíveis (e.g., Cohen, 1989; Held & Thompson, 1989). Concentramo-nos em revisitar o caminho metodológico proposto pela teoria estruturalista para compreender práticas organizacionais e sociais promissoras, a fim de melhorar o trabalho empírico sobre a virada da prática.

Trabalhos anteriores examinaram como a teoria estruturalista tem sido empiricamente empregada no contexto das pesquisas sobre tecnologia da informação (Pozzebon e Pinsonneault, 2005), e do discurso organizacional (Heracleous, 2013). Seguindo a aplicação de Giddens da teoria estruturalista, essas obras sugerem utilizar dispositivos sensibilizadores de uma maneira seletiva no trabalho empírico, e não como diretrizes detalhadas de procedimentos de pesquisa (Giddens, 1989, p. 294). Na mesma linha, partimos de dois conceitos-chave da teoria estruturalista que utilizamos como dispositivos sensibilizadores: *dualidade da estrutura* e *tempo/espaço*.

O conceito de *dualidade da estrutura* está no cerne da teoria estruturalista, e surge como um dispositivo importante, tanto para o planejamento de uma investigação empírica quando para a interpretação de seus resultados. Giddens parte da conceitualização da estrutura como tendo alguma forma dada ou visível. Embora a estrutura seja o que dá formato à vida social, ela mesma não é esse formato. A estrutura não é sempre tangível, mas existe como traços de memória em nossas mentes, e está em constante recriação pelas ações, reações, vozes e aceitações silenciosas humanas. De maneira semelhante, o autor parte da ideia de agência como algo “contido” dentro do indivíduo. Ele não se refere às intenções das pessoas ao fazer as coisas, mas mais ao fluxo ou padrão de ações das pessoas (Giddens & Pierson, 1998), que podem ou seguir um dado percurso ou traçar um caminho diferente. Tomadas em conjunto, essas duas noções nos ajudam a compreender o conceito seminal



de “dualidade da estrutura” (excessivamente apontado, mas frequentemente mal compreendido) que oferece um entendimento mais rico dos encontros sociais. A estrutura está inserida na prática, ou em uma série de práticas, nas quais está recursivamente implicada (Giddens, 1976, 1984).

Além da dualidade agência-estrutura, a noção de *tempo/espço* também é central à teoria estruturalista, e é uma característica fundamental na compreensão das propriedades dos sistemas sociais: como as pessoas conceitualizam o tempo e o espaço, e como elas conseguem se organizar no tempo e no espaço (Giddens & Pierson, 1998). Giddens (1998) destaca a importância de estudar as contextualidades dos padrões institucionalizados de interações no *tempo e no espaço*, vistas como inerentes à investigação da reprodução social. Argumenta que toda pesquisa social possui necessariamente dimensões culturais, etnográficas ou antropológicas, que, no entanto, são frequentemente negligenciadas nos estudos sociais. Entretanto, esses elementos-chave da teoria estruturalista permanecem subutilizados, mais especificamente a interpenetração da temporalidade relativa às práticas, indivíduos e instituições (Heracleous, 2013).

Exemplos recentes do uso dos conceitos da teoria estruturalista em estudos baseados na prática podem ser encontrados na linha de pesquisa da estratégia-como-prática (Jarzabkowski, 2008), na qual a influência das ideias de Guiddens pode ser reconhecida em trabalhos seminais referenciados na área (Seidl & Whittington, 2014). Jarzabkowski (2008) sugere que a ligação entre os níveis micro (atividades de strategizing) e macro (a sociedade mais ampla) é mais bem compreendida quando nos concentramos nas “práticas-em-uso da gestão como sendo a unidade básica de análise” (Jarzabkowski, 2004, p. 551). Entretanto, estudiosos da estratégia-como-prática, inspirados ou não no estruturalismo, tendem a negligenciar o contexto estrutural social (Whittington, 2010), levando a relatos acríicos e apolíticos (Carter, Clegg & Korngerger, 2008).

De maneira semelhante, Seidl e Whittington (2014) apontam a necessidade de mais pesquisas da prática que efetivamente conectem atividades “locais” de strategizing a fenômenos sociais “maiores”, em um esforço para superar a tendência ao “microisolacionismo”, pelo qual um caso empírico local é “interpretado inteiramente em termos do que está evidentemente presente, desvinculado dos fenômenos maiores que o possibilitam” (p. 1408). Surge uma oportunidade para pesquisadores da prática ampliarem seu entendimento das estruturas sociais maiores, porque a perspectiva da prática proporciona uma conexão entre os níveis micro e macro de análise

## A análise crítica do discurso e seu potencial para conectar textos-em-ação situados e contextos mais amplos

Dentro da escola discursiva ampla, temos testemunhado um aumento persistente e crescente na atenção dada à análise crítica do discurso (Lacerda & Brulon, 2013). A análise crítica do discurso possui uma longa história na sociolinguística (Titscher, Meyer, Wodak & Vetter, 2000), e passou a exercer influência nos estudos organizacionais ao longo das três últimas décadas (Grant, Keenoy & Oswick, 2001). Em comum com outras abordagens discursivas que consideram a linguagem não apenas como ferramenta de descrição e comunicação, mas basicamente como um meio de construção da realidade social (Kuhn & Putnam, 2014), a análise do discurso se caracteriza, por um lado, por sua ênfase nas relações de poder, e, por outro, por sua sensibilidade ao contexto (Grant *et al.*, 2004; Phillips & Hardy, 2002).

Intertextual por natureza, a análise crítica do discurso permite a identificação de ideias-chave inseridas nas estruturas interpretativas das pessoas, e explica como essas ideias vão moldar e influenciar suas ações e decisões. Ela ajuda a lançar luz sobre a natureza das relações de poder e sua influência sobre os processos

organizacionais, e é particularmente eficaz para destacar múltiplas vozes e perspectivas, ajudando, assim, a desmistificar pressupostos tomados como certos, e revelando suas consequências em termos de desigualdades de poder prolongadas (Grant *et al.*, 2001, 2004; Phillips & Hardy, 2002). A análise crítica do discurso é poderosa em entretecer múltiplos níveis de análise em que o discurso é entendido por sua inserção nas práticas socioculturais (Chouliaraki & Fairclough, 2010; Fairclough, 1992, 1995; Fairclough & Wodak, 1997).

Fairclough vê a análise crítica do discurso como um “modo de questionamento crítico em que a teoria e a metodologia estão inerentemente ligadas uma à outra” (Chouliaraki & Fairclough, 2010, p. 1215). O quadro conceitual tridimensional de Fairclough examina como o discurso é constitutivo do mundo social por meio de sua análise em três níveis: o exame da linguagem em uso (a dimensão do texto); a identificação dos processos de produção e consumo textuais (a dimensão da prática discursiva); e a consideração dos fatores institucionais em torno do evento e como eles moldam o discurso (a dimensão prática) (Thompson, 2004). Esses três níveis de análise são explicados em mais detalhes na seção em que apresentamos nossa abordagem metodológica.

Embora a análise crítica do discurso busque estabelecer uma conexão entre as atividades microdiscursivas e contextos mais amplos, a maior crítica a esse corpo de literatura é que ele retira a ênfase do papel do tempo (Heracleous, 2013; Leitch & Palmer, 2010). É por isso que afirmamos ser mais útil combinar os dispositivos sensibilizadores empíricos dos repertórios teóricos estruturalista e discursivo do que mobilizá-los separadamente. Mostramos isso em mais detalhes na próxima seção.

## Conectando a teoria estruturalista e a análise crítica do discurso

Na maior parte do tempo, a teoria estruturalista e a análise crítica do discurso têm sido aplicadas separadamente (Balogun, Jarzabkowski & Vaara; Jarzabkowski, 2008), mas alguns autores vem tentando combiná-las. Embora esses dois pontos de vista defendam ontologias diferentes, eles ocupam o que autores como Gioia e Pitre (1990) chamam de ‘zonas de transição’, isto é, zonas em que cada corrente teórica pode aproveitar facetas diferentes mas complementares dos fenômenos organizacionais, criando um diálogo. Duas ilustrações exemplares desse esforço são a Escola de Montreal de comunicação organizacional (Spee & Jarzabkowski, 2011; Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996) e a obra de Heracleous e colegas sobre discurso organizacional (Heracleous, 2013; Heracleous & Barret, 2001).

Reconhecemos de aplicações anteriores pelo menos dois grandes pontos de convergência e uma importante zona de complementaridade. Primeiro, ambas envolvem *processos lógicos* robustos para compreender os fenômenos sociais. A estrutura está inserida na prática, ou em uma série de práxis, em que é recursivamente implicada ao longo do tempo e em espaços historicamente situados (Giddens, 1984). Embora as ações das pessoas sejam centrais para a maioria das análises estruturalistas, o conceito de discurso possui grande ressonância na obra de Giddens, onde a linguagem é vista não apenas como uma ferramenta funcional, mas como constitutiva da vida social, desempenhando o papel de meio de interações sociais (Heracleous, 2013). Segundo, tanto a abordagem estruturalista quanto a discursiva entendem que o *contexto* é central para a compreensão das práticas sociais. Giddens (1984) argumenta que os estudos sociais frequentemente negligenciam a influência dos contextos políticos e culturais amplos, defendendo que o tempo e o espaço são elementos que se impõem para um entendimento pleno do contexto. Entretanto, como pudemos identificar em análises anteriores de estudos organizacionais baseados na prática, mesmo os influenciados pela teoria estruturalista frequentemente encerram sua análise e interpretação no nível – organizacional – meso. Esta tendência é ilustrada por numerosos

trabalhos empíricos (por ex., Feldman, 2004; Kouamé & Langley, 2018). Inversamente, as abordagens discursivas, especialmente as caracterizadas pelo pensamento crítico, prestam atenção em contextos particulares, mas dirigem seu interesse principal aos domínios sociais e políticos amplos que ajudam a explicar a produção do local (Grant *et al.*, 2004).

Neste artigo, exploramos uma complementaridade para aproximar as abordagens discursivas e os estudos estruturalistas: resgatar a importância de não limitar a dualidade agência/estrutura a dizeres e fazeres localizados (individuais) ou padrões emergentes como rotinas, discursos, roteiros e gêneros (organizacionais). Em vez disso, ao expandir a noção de contexto e ancorá-la no tempo e no espaço, os estudiosos da prática estarão melhor posicionados para reconectar fazeres e dizeres locais situados a contextos mais macro – políticos, sociais e culturais amplos –, lançando luz, por sua vez, sobre as condições necessárias à reprodução ou transformação das práticas organizacionais ao longo do tempo. Refinando esta ideia, o valor de realizar a conexão entre a análise crítica do discurso e a teoria estruturalista reside em desvelar as práticas organizacionais que se desdobram ao longo do tempo, por meio de um melhor entendimento de como discursos situados no tempo e espaço influenciam e são influenciados pelas estruturas sociais. A literatura já apontou o desafio empírico de ir além da observação da localização temporal das ações comunicativas dentro do contexto de uma conversa, evento ou texto, e a necessidade de tentar aproximar esses elementos com traços institucionais (Heracleous, 2013). Argumentamos que, com esta perspectiva dual, somos capazes de avaliar como as relações de poder se prolongam, reproduzem-se e sofrem resistência por meio de discursos acionados em textos produzidos em contextos cotidianos quando encorados no tempo e no espaço. Além disso, misturar a dualidade de agência e estrutura com o discurso crítico dentro e uma estrutura acionável nos permite entender melhor outra interação importante, mas frequentemente negligenciada: textos e ações, mais precisamente, *textos-em-ação*. Ao reconhecer e analisar a gama de textos *como eles estão sendo produzidos*, e ao identificar as práticas discursivas acionadas por esses textos, podemos ampliar nosso entendimento de como as práticas sociais se constituem em ambientes organizacionais e resultam em consequências pretendidas e não pretendidas. Apresentamos a seguir a nossa proposta de aplicação desta lente dual na pesquisa empírica.

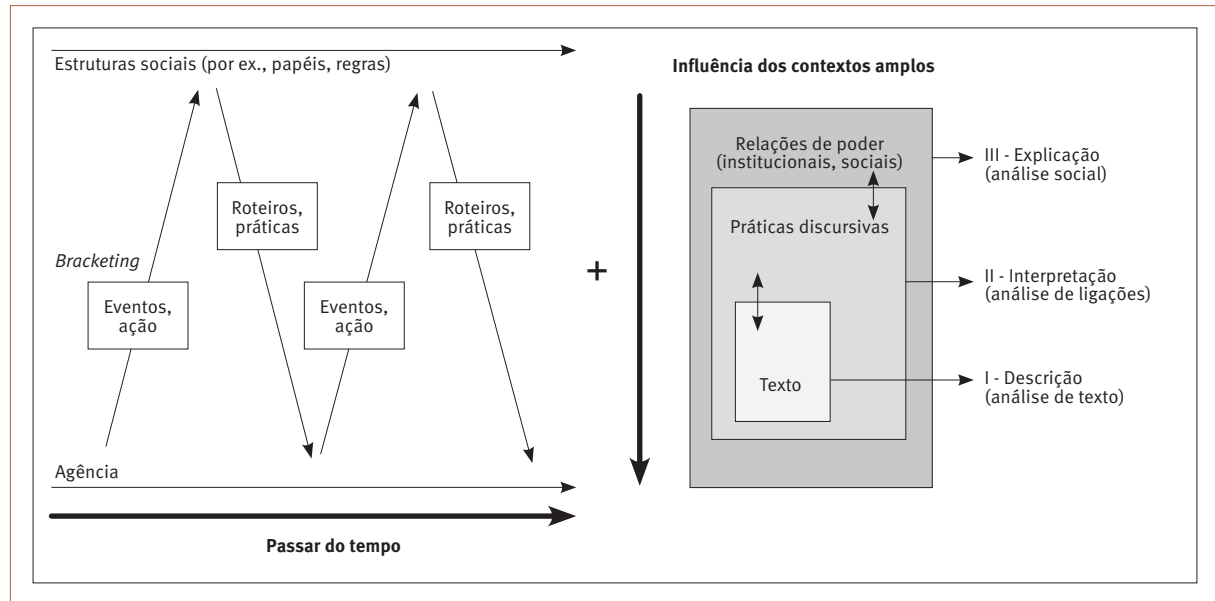
## APLICANDO O TEMPORAL BRACKETING AOS DISCURSOS: APROXIMAÇÃO, RECUO E VISÃO ATRAVÉS DO TEMPO

Ao propor uma abordagem analítica que mistura a visão estruturalista e a análise crítica do discurso, combinamos a *estratégia de temporal bracketing*, conforme a definição de Langley (1999), e as *técnicas analíticas críticas do discurso*, conforme proposto por Fairclough (1995) – ver a Figura 1.

Aplicar o temporal bracketing aos dados não é uma estratégia metodológica nova em estudos organizacionais (Barley, 1986; Howard-Grenville, 2005). O temporal bracketing tradicionalmente consiste em decompor os dados em períodos sucessivos para examinar como as ações em um período levam a mudanças na estrutura social que afetarão a ação em períodos subsequentes. Esta ferramenta tem sido reconhecida como um exemplo clássico – embora não exclusivo – de uma perspectiva que acolhe uma lógica processual e recursiva intrínseca à dualidade agência/estrutura. Como a interação entre estrutura e ação é difícil de capturar, é mais fácil analisá-las sequencialmente, dentro de brackets sucessivos (Langley, 1999). Um exemplo clássico de temporal bracketing em estudos organizacionais é o modelo sequencial de estruturação de Barley (1986), no qual a noção de rotei-

ros – contornos de padrões recorrentes de interações que ajudam a definir os papéis dos atores – serve como ligação entre os domínios institucional e da ação.

Figura 1. *Temporal bracketing* e o quadro conceitual de três dimensões de Fairclough

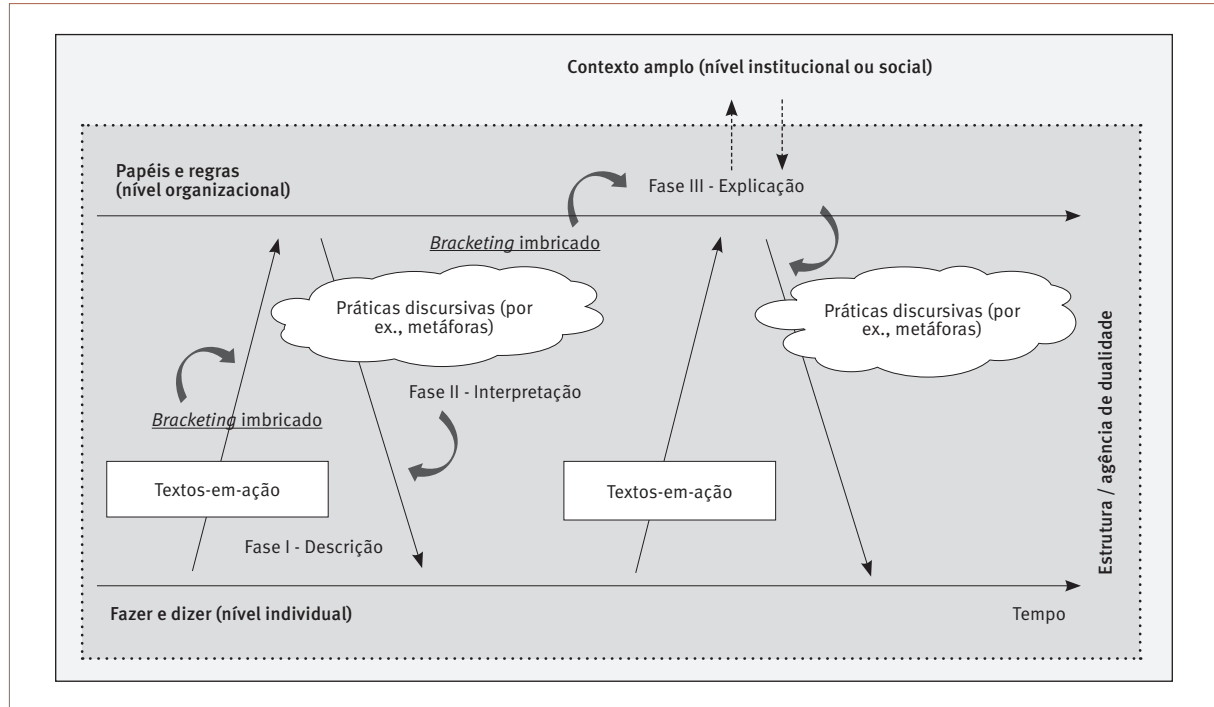


A segunda técnica de pesquisa baseia-se na obra de Fairclough (1995). Nossa escolha foi motivada pela sinergia de dois elementos: a visão de que o quadro conceitual de Fairclough está entre os mais adotados por estudiosos organizacionais e de gestão (por ex., Grant *et al.*, 2001, 2004; Phillips & Hardy, 2002; Titscher *et al.*, 2000; Wood & Kroger, 2000; Rodríguez & Pozzebon, 2010) e a identificação de uma estratégia metodológica acionável de passo-a-passo baseada em sua obra (por ex., Thompson, 2004). O quadro conceitual de Fairclough sugere três fases de análise: descrição, interpretação e explicação. Nossa abordagem metodológica – temporal bracketing de discursos – enriquece esses três elementos a partir do quadro desenvolvido por Fairclough, precisamente na medida em que enfatiza a natureza temporal dos eventos organizacionais estudados, incluindo um passo intermediário e imbricado: o *bracketing* (Figura 2). Aqui, representamos os ciclos recursivos de textos-em-ação e práticas discursivas que reforçam certos padrões de ação.

A Fase I consiste na *descrição* de cada pedaço ou fragmento de texto. Neste processo de análise de texto, os materiais falados e escritos produzidos e consumidos pelos atores são descritos e contextualizados. O pesquisador coleta *textos-em-ação*, o que significa que ele acompanha o momento em que os textos são produzidos pelos atores, estando imerso no contexto da produção e consumo do texto. Na Fase II, enfatizam-se os padrões de identificação e *interpretação* na produção e consumo dos textos, as chamadas práticas discursivas. Esta fase pode envolver uma variedade de táticas, conforme exemplificado em Cassell e Bishop (2018), incluindo o uso de metáforas (a forma como as pessoas expressam sua vivência e compreensão de uma coisa em termos de outra), modelos (definindo e organizando temas), estórias (sequência de ações e experiências construídas em torno de tramas e personagens ressonantes), representações (o fato de expressar ou denotar por meio de símbolos), imagens (uma descrição falada ou escrita) e conceitos emprestados de outros pontos de vista teóricos ou emergentes da interpretação do pesquisador. Em particular, utilizou-se a metáfora neste trabalho como um

dos dispositivos interpretativos que os pesquisadores podem mobilizar (ver Cornelissen, Oswick, Christensen, & Phillips, 2008; Heracleous & Jacobs, 2008 para mais informações).

Figura 2. O temporal bracketing de discursos



Os dados que emergem das Fases I e II são segmentados em brackets para examinar como os *textos-em-ação* contribuem cumulativamente para a estruturação de papéis e regras organizacionais ao reforçar ou transformar estruturas organizacionais existentes ou criar novas estruturas. Na Fase III, o pesquisador tenta desenvolver uma *explicação* gerada pela conexão das interpretações que se desdobram ao longo do tempo e espaço, isto é, as ligações entre observações prolongadas de interações contínuas, e a análise dos discursos dentro do contexto geral. O pesquisador contextualiza as condições e relações de poder que possibilitam e restringem a produção e interpretação dos textos. Nesse sentido, a análise deve levar em conta não apenas a emergência da prática discursiva, mas as observações dos pesquisadores ao longo do tempo (contexto próximo) e sua consideração de contextos amplos (por ex., organizacionais, institucionais, regionais). É importante notar que as *etapas do bracketing são imbricadas* entre as Fases I, II e III.

Algumas práticas de trabalho de campo facilitam a aplicação da ferramenta do temporal bracketing dos discursos. A primeira é que a coleta de dados de *textos-em-ação* é ideal para possibilitar que os pesquisadores se tornem mais conscientes das condições – situacionais, institucionais e sociais – que ajudam a explicar o sentido dos textos produzidos e consumidos. Dependendo exclusivamente de textos coletados a posteriori (frequentemente por meio de dados de entrevistas ou arquivos), embora valiosos, oferece uma imagem parcial do processo estudado. Tanto os gestos, silêncios e vozes ausentes quanto as contradições entre o fazer e o dizer transmitem muito a respeito dos processos organizacionais não capturados quando dependemos apenas de textos reunidos a partir de entrevistas ou documentos. Assim, apoiamos fortemente o uso de dados oriundos da etnografia – de observação participante e não participante. O uso de técnicas etnográficas em pesquisas

sobre gestão é incentivado por um número crescente de estudiosos (Berthod, Grothe-Hammer, & Sydow, 2017; Jarzabkowski, Bednarek, & Lê, 2014), pois os sentidos dos textos são condicionados por seus contextos e pelas percepções dos agentes que produzem e consomem esses textos (Heracleous, 2006).

Em segundo lugar, nossa visão do uso do temporal bracketing está mais próxima da lógica recursiva estruturalista, privilegiando, assim, um tratamento *minucioso* (*fine-grained*) do material empírico (Pozzebon & Pinsonneault, 2005). O *bracketing minucioso* decompõe intencionalmente os eventos em efeitos da ação sobre as estruturas, por um lado, e efeitos das restrições institucionais sobre a ação, por outro, ao longo de um estreito continuum de tempo. A estratégia do temporal bracketing em sua forma minuciosa requer uma espécie de *densidade de dados*, isto é, o pesquisador precisa ser capaz de se aproximar dos dados empíricos e coletá-los intensivamente ao longo do tempo, a fim de examinar cuidadosamente como ações específicas levam a mudanças contextuais que novamente afetam a ação, e assim por diante.

### Uma ilustração empírica: o Projeto CONFIG

A ilustração empírica relatada neste artigo baseia-se em um estudo de caso longitudinal aprofundado, cujo objetivo foi entender os processos pelos quais uma empresa internacional de consultoria (CONSULT) e seus clientes de uma empresa cliente (FIRMA) propuseram-se a implementar uma tecnologia configurável, em um projeto denominado CONFIG. CONSULT é o nome fictício de uma agência de consultoria canadense que vende e implementa pacotes configuráveis. FIRMA é o nome fictício de uma empresa aeronáutica canadense que decidiu implementar uma das soluções configuráveis oferecidas pela CONSULT. CONFIG é o nome fictício do projeto que envolve a implementação pela CONSULT de uma tecnologia configurável na FIRMA. Tecnologias configuráveis são uma grande tendência no setor de tecnologia, e referem-se àquelas tecnologias altamente parametrizáveis, sendo formadas a partir de uma gama de componentes para satisfazer requisitos muito específicos de uma determinada organização.

Utilizamos o termo “ilustração empírica” porque o estudo de caso original foi relatado em outro lugar, sendo aqui aplicado meramente como ilustração da aplicação da abordagem metodológica. O trabalho de campo caracterizou-se como intensivo e quase-etnográfico (Murtagh, 2007). O estudo de caso mobilizou técnicas intensas de trabalho de campo (participação em reuniões e observação local prolongada na organização – FIRMA – que recebia a nova tecnologia), análise documental (incluindo todas as mensagens eletrônicas trocadas entre os consultores e clientes) e 16 entrevistas não estruturadas, cada uma com duração de 1 a 2 horas. Um dos pesquisadores teve a oportunidade de contar com uma mesa dentro da FIRMA, onde podiam ficar durante o dia todo, uma vez por semana, por seis meses, o que nos proporcionou a oportunidade de observar diretamente o desenrolar dos eventos ao longo do tempo sem muitas restrições em termos de acesso. Tivemos total acesso para observar reuniões formais, analisar documentos e e-mails trocados relacionados ao projeto, realizar visitas regulares, observar e conduzir entrevistas tanto na empresa cliente quanto na de consultoria. Na CONSULT, a equipe do projeto incluiu nove pessoas, das quais entrevistamos as duas consultoras que interagiram intensivamente com os funcionários da empresa cliente: a diretora de projeto Ella, e a gerente de projeto Liz (todos os nomes aqui utilizados são fictícios). Entrevistamos também o gerente de projeto da empresa cliente, Nils.

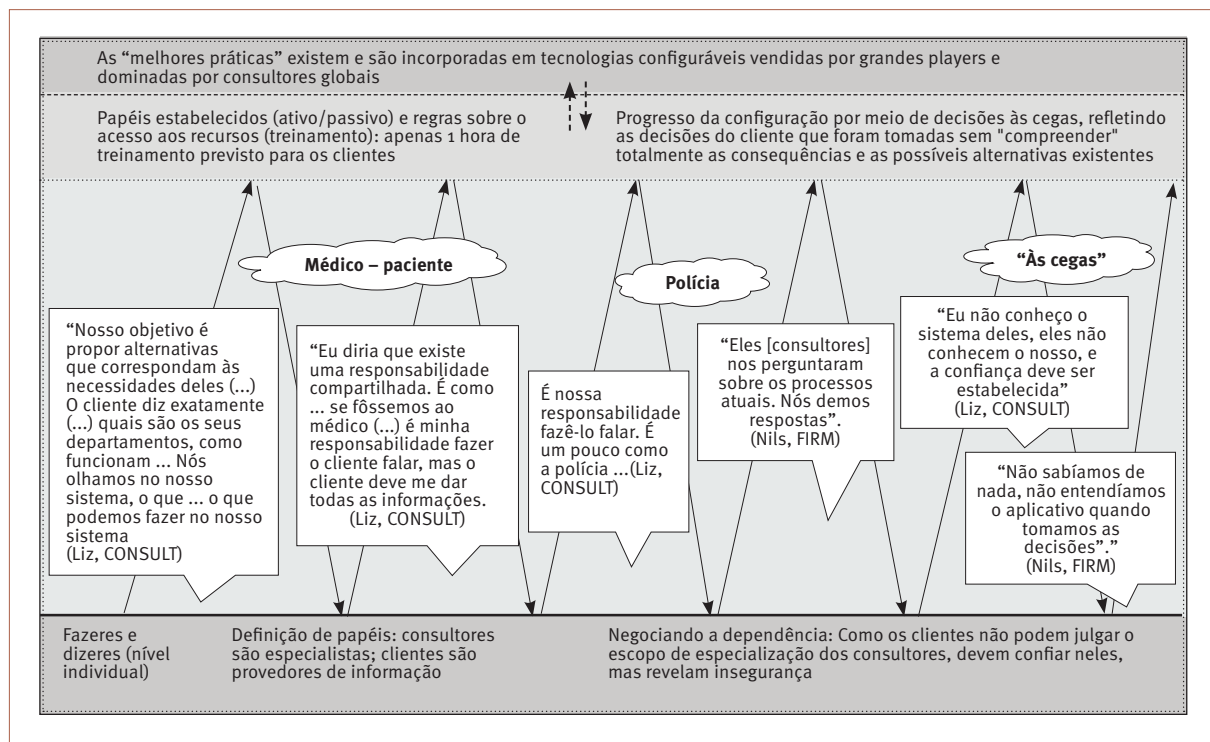
Com total valorização do contexto, o foco da investigação foram as interações entre os principais atores envolvidos na negociação de seus papéis quando da implementação da tecnologia configurável ao longo do tempo. Os atores do CONFIG decidiram organizar o processo de implementação da tecnologia em dois períodos consecutivos: o Período 1, envolvendo as conversas e reuniões preliminares; e o Período 2, que incluiu a análise



e parametrização. Respeitamos esses períodos ao realizar o temporal bracketing de nossos dados, porque eles eram não apenas significativos, mas também apresentavam pontos de virada cruciais nas relações que haviam se estabelecido entre os atores.

Começamos a analisar os dados em paralelo à coleta de dados, utilizando a ferramenta metodológica proposta: as Fases I, II e III com uma etapa imbricada, o bracketing. A Figura 3 ilustra esquematicamente o temporal bracketing de alguns dos *textos-em-ação* e a emergência progressiva de algumas práticas discursivas de conteúdo autoritativo.

Figura 3. *Temporal bracketing* de discursos aplicado à ilustração empírica



### Período 1 – Negociações iniciais entre membros da CONSULT e da FIRMA

*Fase I – Descrição:* Uma vez que observamos as negociações iniciais dos papéis e regras do projeto, nossos textos principais nesta fase são notas de trabalho de campo e transcrições *ipsis litteris* de entrevistas. Desde o início, o processo pelo qual os clientes e consultores influenciaram conjuntamente as decisões acerca de como a tecnologia configurável funcionaria foi construído com base em papéis bem definidos e mutuamente acordados, como pudemos observar durante as reuniões formais e conversas informais. Com base em sua expertise técnica, os consultores da CONSULT tinham controle sobre o projeto, e eram formalmente responsáveis por todos os aspectos técnicos da configuração. Os consultores negociaram seu papel como *especialistas*, enquanto os clientes da FIRMA eram treinados para utilizar, e não para configurar o sistema. Com base em seu conhecimento dos requisitos locais, os clientes forneciam as informações necessárias aos consultores, e faziam escolhas configuracionais à luz de sua compreensão das possibilidades oferecidas pelos consultores. Nesta perspectiva, os clientes assumem o papel de *fornecedores de informações*, sendo esta divisão de papéis apresentada pelos consultores como algo natural e apropriado.

Nosso objetivo é propor alternativas que correspondam às necessidades deles (...). O cliente nos diz exatamente (...) quais são seus departamentos, como eles funcionam... Nós examinamos o nosso sistema e vemos... o que podemos fazer no nosso sistema (Liz, CONSULT)

A aceitação, e sua expressão verbal, de que os clientes precisam apenas “*dizer exatamente quais são os seus departamentos*” legitima o papel destes como fornecedores de informações, e propõe uma crença de que as necessidades organizacionais são facilmente transferidas verbalmente. De modo semelhante, aceitar que os consultores “*vão examinar seu sistema e ver o que podem fazer*” legitima seu papel como especialistas e a crença de que seus métodos efetivamente levam a definições seguras dos requisitos organizacionais e de soluções apropriadas.

*Fase II – Interpretação:* Práticas discursivas emergiram progressivamente na forma de metáforas, imagens e representações mobilizadas para legitimar esta divisão natural e “apropriada” de papéis. Isto é ilustrado de maneira exemplar na emergência da metáfora “médico-paciente”. Observando as trocas entre os principais atores durante o Período 1, compreendemos que uma relação “médico-paciente” estruturava e legitimava a definição de seus papéis, estabelecendo um equilíbrio inicial de poder – quem é o especialista – que influenciou fortemente a negociação que se seguiria. Essas práticas discursivas afetaram diretamente as regras estabelecidas acerca da alocação de recursos: se os clientes são meramente fornecedores de informações, não precisam ser treinados com relação à nova tecnologia, pois os consultores se encarregarão da configuração para eles. Uma vez que não apenas analisamos os textos, mas também observamos os atores no momento da produção desses textos, foi possível observar a fragilidade, a insegurança e um certo processo de “infantilização” nos gestos e respostas do cliente em sua interação com o consultor na primeira reunião importante.

*Fase III – Explicação:* O efeito autoritativo da metáfora médico-paciente ajuda a explicar a construção de um caminho de dependência. Uma evidência clara de que um caminho de dependência estava sendo construído foi a ausência mutuamente acordada de treinamento para os membros da empresa cliente. Na verdade, foi planejado apenas um dia de treinamento antes do lançamento do projeto, uma breve orientação que oferecia uma visão geral e limitada das funcionalidades do pacote. Essas decisões iniciais serviram para estabelecer um cenário com uma série de características que, embora não imutáveis, contribuíam para moldar certas consequências. A falta de treinamento do cliente pode ser entendida como uma consequência direta e lógica de um equilíbrio inicial e mutuamente acordado de poder/expertise, uma consequência inicial do padrão traçado – um caminho de dependência. Limitar o treinamento a um período tão curto – um dia – teria um forte efeito sobre a natureza das intervenções dos clientes e sua participação como membros da equipe do projeto. Aqui, mobilizamos o entendimento de que “caminhos de dependência” entre empresas clientes e consultores devem ser situados no contexto amplo, em nível social ou institucional.

*Bracketing imbricado:* A descrição e a interpretação foram segmentadas em brackets dentro da explicação e com ela. O bracketing recursivo de *textos-em-ação* e a análise da emergência progressiva de práticas discursivas – no nosso caso, na forma de metáforas e imagens – moldou os *textos-em-ação* subsequentes. Isto nos ajudou a compreender mais claramente o efeito da temporalidade sobre a estruturação dos papéis e regras ao longo do tempo.

*Insights provisórios a partir do temporal bracketing dos discursos do Período 1:* A explicação anterior foi estabelecida por dois macroprocessos institucionais independentes fortes e paralelos: a construção da ideia de melhores práticas e as intensas fusões/aquisições/terceirizações que caracterizaram o período desde o ano

2000 até os dias de hoje. Especialmente no setor de tecnologias da informação e comunicação (TIC), temos testemunhado a emergência e permanência por décadas de um discurso (com “D” maiúsculo) onipresente acerca da existência de “melhores práticas”, levando milhares de empresas em todo o mundo a comprar “soluções” de consultorias como o único caminho para consertar problemas informacionais. Este conceito de melhores práticas foi visto como uma ferramenta acionável para facilitar outro fenômeno poderoso: a fusão/aquisição de empresas familiares pequenas e médias por grandes corporações, e a terceirização colateral de inúmeras atividades organizacionais. Quando Ella, Liz e Nils começaram suas “negociações”, a FIRMA havia acabado de ser adquirida por uma empresa maior, e a CONSULT era considerada um dos grandes players em consultoria de TIC, tendo melhores práticas como seu lema.

## Período 2 – Atividades configuracionais

*Fase I – Descrição:* após a negociação inicial de papéis, foram realizadas atividades principais. Os clientes foram convidados a participar de inúmeras reuniões, chamadas telefônicas e uma intensa troca de e-mails, algumas das quais pudemos observar no local. Em todas essas situações, surgia uma dinâmica comum: os consultores faziam perguntas; os clientes respondiam (fornecedores de informações); com base nas informações fornecidas, os consultores ofereciam diferentes possibilidades de configuração (especialistas); e os clientes selecionavam uma. Por exemplo, durante a segunda reunião importante que observamos, a troca de informações foi conduzida pelos consultores, motivados pela premissa de que, com a ajuda de suas metodologias e agenda de implementações, eles seriam capazes de extrair informações “precisas” sobre os requisitos e especificidades dos usuários. No entanto, para tornar os usuários responsáveis por fornecer informações precisas, a metáfora do “médico” foi novamente mobilizada:

Bem, sim, mas eu diria a você que há, assim, uma responsabilidade compartilhada. É como... se nós fôssemos ao médico, e disséssemos que temos um pouco de dor de cabeça, mas no final, temos uma grande enxaqueca... o médico não vai ser capaz de nos ajudar adequadamente. Na verdade, é... sim, é minha responsabilidade fazer o cliente falar, mas o cliente precisa me dar todas as informações. (Liz, CONSULT)

O processo de configuração baseia-se na desigualdade de poder (os consultores lideram o projeto), uma vez que só os consultores possuem a expertise na ferramenta configurável. Com base em seu conhecimento dos recursos e parâmetros do pacote, e nas informações fornecidas pelos clientes, os consultores “oferecem” diferentes possibilidades de configuração. Os clientes, por sua vez, são dependentes dos consultores: eles não sabem “ler” as possibilidades do pacote, então precisam confiar nas sugestões dos consultores.

*Fase II – Interpretação:* a desigualdade descrita anteriormente é claramente reforçada por um tipo adicional de metáfora – a da “polícia” – articulada pelos consultores quando descrevem sua relação com os clientes. Durante as duas reuniões formais que observamos, vimos que os clientes tomavam decisões importantes de configuração, mas altamente incertas. Pudemos observar a frequente hesitação dos clientes, bem como suas expressões faciais de falta de compreensão, algo que não poderia ser facilmente capturado em entrevistas. Na segunda reunião formal que observamos, notamos que, em mais de uma ocasião, Liz fez a Nils uma pergunta importante, mas ele pareceu não entender claramente do que Liz estava falando. Eles tentaram explicar seus pontos de vista um ao outro sem sucesso. A certa altura, Nils pareceu envergonhado com a situação, e tomou uma decisão sem entender plenamente as consequências de suas escolhas, e sem ter consciência da adequação destas em relação a outras possíveis escolhas. A observação das interações neste caso realçou a vantagem

de ir além das entrevistas gravadas, uma vez que pudemos testemunhar um tipo de negociação que caracterizamos como um processo de decisão *às cegas*.

Não sabíamos nada, não entendemos o aplicativo quando tomamos a decisão. (Nils, FIRMA)

A imagem de estar “às cegas” também foi capturada pela observação de *textos-em-ação*. Os consultores também trabalhavam com incerteza. Portanto, mobilizavam determinadas estratégias discursivas para legitimar seu papel como especialistas, e, ao mesmo tempo, reduzir sua responsabilidade se as coisas dessem errado. A principal tática descrita é atribuir responsabilidade crescente ao cliente em seu papel como fornecedor de informações, para que a oferta de escolhas ótimas dependa da obtenção das informações certas, sendo esperado que o cliente as forneça.

Se o cliente... não me der as informações... mesmo que eu quisesse dar a ele uma opção mais interessante, eu não poderia, porque eu realmente fui até o fim com a minha pergunta, e ele acabou não trazendo nenhum ponto interessante... então o cliente é responsável pelas informações que ele dá. (Liz, CONSULT)

*Fase III – Explicação:* o estabelecimento da dinâmica da dependência ao longo do tempo (cujas fundações existiam desde a primeira reunião entre cliente e consultor) somente pode ser entendido se fizermos a conexão com o contexto amplo do setor de TIC e considerarmos a prevalência, característica do século XXI, de terceirizações/fusões. A análise e interpretação desses dados, que parou no nível “meso” – organizacional –, pode encontrar uma explicação para a dependência ser construída no interior da cultura das empresas envolvidas, ou nas personalidades dos atores-chave. Mas uma compreensão do macroclima do setor de TIC e do disseminado predomínio das teorias de melhores práticas provavelmente explica muito a respeito da construção dos caminhos de dependência.

*Bracketing imbricado:* o relevante aqui é que não poderíamos ter alcançado este grau de entendimento nuançado com base somente em entrevistas. Tampouco tal entendimento poderia ter sido alcançado sem realizar o temporal bracketing das práticas discursivas. A dinâmica de uma pessoa perguntar e a outra hesitar, e finalmente responder sem confiança, não poderia ser facilmente capturada em uma entrevista, principalmente porque os atores ficariam constrangidos em reconhecer sua falta de proficiência e competência nos tópicos em discussão na reunião. A recorrência de tal dinâmica é essencial para a emergência de metáforas “autoritativas”, e tal recorrência pode ser capturada de forma viável com a nossa abordagem.

## As implicações de teorizar sobre a prática por meio do temporal bracketing dos discursos

A consequência mais importante da estratégia de segmentação dos discursos em brackets temporais é que ela leva o pesquisador a um profundo entendimento das práticas discursivas por meio de sua investigação das micro-interações ao longo do tempo, sem perder o contexto amplo. Primeiro, ao adotar esta abordagem que privilegia a combinação de diferentes técnicas de coleta de dados, estávamos mais bem posicionados para entender o processo de estruturação à medida que ele evoluía. Embora as ações e o discurso – a “manifestação” das estruturas de linguagem e processos linguísticos que trazem as coisas à existência – influenciem fortemente um ao outro, eles não podem ser analisados de forma isolada. Vistos de modo separado, os discursos e ações transmitem relatos parciais da construção da realidade. Dito de outra forma, *os atores organizacionais não falam sobre tudo*

*o que fazem, não fazem todas as coisas das quais falam, e, às vezes, dizem uma coisa, mas fazem o oposto.* Ao focarmos nos *textos-em-ação*, examinamos os textos conforme eles estavam sendo produzidos e disseminados dentro de uma interação. Em particular, o uso de entrevistas em paralelo a observações prolongadas nos permitiram ir além do conteúdo explícito das entrevistas e levar em conta os elementos tácitos ou não ditos no discurso. Esta abordagem analítica poderia ter focado demais no discurso oficial dos atores envolvidos, perdendo, assim, a oportunidade de capturar como as práticas sociais são estruturadas nas interações.

Em segundo lugar, nossa abordagem facilita a análise da dualidade da estrutura nas práticas discursivas que criam ou mantêm certos padrões de mobilização de recursos e poder de decisão que traduzem os padrões mais amplos de interação social. No caso que ilustramos aqui, utilizando uma abordagem minuciosa do temporal bracketing, fomos capazes de capturar a mobilização prolongada de textos-em-ação ao longo do tempo, destacando a experiência pregressa e conhecimentos acumulados de uma empresa de consultoria por meio do uso de jargão e linguagem técnicos, o que legitimou o papel da consultoria como agente autoritativo. Pudemos observar, por exemplo, os esforços dos consultores em legitimar seus papéis como especialistas em diferentes fases do projeto, quando ocultaram ambiguidades com argumentos racionais sobre metodologias “testadas” e agendas de implementação (que deveriam permitir a elicitación de informações “precisas” sobre o contexto dos usuários) e melhores práticas comprovadas (que deveriam suplantam as “velhas” práticas dos usuários). Se esta análise tivesse adotado uma abordagem transversal, teríamos perdido a oportunidade de ver como a desigualdade de poder foi construída por meio da consolidação dessas práticas discursivas ao longo do tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, trabalhamos na intersecção da teoria estruturalista e da análise discursiva para propor uma ferramenta metodológica para estudos baseados na prática. Desenvolvemos e descrevemos a aplicação do temporal bracketing de discursos, uma abordagem de teorização que apoia pesquisadores em aproximações, recuos (“zooming in and out”) e visões ao longo do tempo (“over-time”) em práticas (Berthod *et al.*, 2017). A abordagem prescreve a observação da produção e consumo de *textos-em-ação* ao longo do tempo. Por meio do temporal bracketing, segmentamos esses textos em períodos sucessivos, a fim de examinar como eles contribuem cumulativamente para a estruturação das práticas discursivas autoritativas que moldam os fazeres e dizeres subsequentes. A combinação do bracketing com o quadro conceitual proposto por Fairclough lembra os pesquisadores de que a produção e reprodução de práticas sociais depende da conexão de tais práticas entre si e com os contextos político, cultural e social mais amplos.

Nosso artigo contribui para os estudos organizacionais e de gestão de duas maneiras. Primeiro, ao trabalhar “na intersecção”, nosso artigo responde a recorrentes chamados para encontrar formas melhores de estabelecer as conexões entre interações localizadas e contextos mais amplos (Nicolini, 2009; Seidl & Whittington, 2014). Reiteramos o potencial de adotar uma perspectiva dual, na medida em que isto nos oferece a oportunidade de fazer conexões mais nítidas entre textos-em-ação localizados e estruturas sociais mais amplas no tempo. Isto evita que estudiosos baseados na prática restrinjam sua análise ao nível organizacional, e os incentiva a ir além, lançando luz sobre a relação recursiva entre *textos-em-ação*, práticas organizacionais e estruturas sociais mais amplas.

Em segundo lugar, propomos o temporal bracketing de discursos como uma abordagem de teorização útil para pesquisadores orientados para a prática que estejam comprometidos em se envolver com o campo em tempo real e ao longo do tempo. Esta abordagem valoriza o envolvimento profundo no campo, desde a coleta de dados

em tempo real e ao longo do tempo até a análise sensível ao contexto, o que é consistente com uma perspectiva prática (Feldman & Orlikowski, 2011; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Um intenso engajamento com o campo ao longo de uma quantidade considerável de tempo pode permitir aos pesquisadores avaliar como os *textos-em-ação* moldaram e consolidaram progressivamente as práticas discursivas coerentes e conectadas a um contexto amplo, ajudando-os, assim, a entender como tal recursividade representa, na verdade, não apenas a recursividade, mas a vigorosamente buscada noção de dualidade.

Nosso trabalho não é o primeiro a combinar a teoria estruturalista e a análise discursiva, uma vez que outros autores já trabalharam nessas intersecções. Somos provavelmente os primeiros a focar em uma ferramenta metodológica detalhada, que combina, conforme prometido, as conexões local/ampla possibilitadas pelas intersecções. Terminamos propondo uma agenda de pesquisa para estudos futuros, organizados ao longo de três caminhos principais. Primeiro, os estudiosos podem problematizar mais as conexões entre as pontes teóricas e as abordagens metodológicas dedicando-se aos debates existentes sobre teoria e método como interdependentes, e explorando as implicações de novas ferramentas metodológicas de teorização. Em segundo lugar, o papel essencial da temporalidade deve ser revisitado utilizando teorias baseadas na prática. Tem sido apontado que a temporalidade é uma dimensão frequentemente negligenciada em estudos organizacionais, mais genericamente (Leitch & Palmer, 2010), e nos estudos discursivos em particular (Heracleous, 2013). Certamente acreditamos que um envolvimento mais profundo com a temporalidade será útil. Em terceiro lugar, conforme sugerido por Feldman e Orlikowski (2011), um compromisso com a lente da prática requer um profundo engajamento no campo – observando, coletando e analisado material empírico em tempo real e ao longo do tempo. Isto está em consonância com a crescente valorização das técnicas etnográficas em pesquisa sobre gestão (Berthod *et al.*, 2017; Cunliffe, 2011). Estudos futuros podem avaliar a adequação de outras estratégias de pesquisa na utilização da ferramenta metodológica proposta, especialmente aquelas baseadas na investigação participativa (Reason & Bradbury, 2008), uma estratégia metodológica poderosa, mas ainda pouco explorada em estudos organizacionais

Trabalhar em ‘zonas de transição’ é, ao mesmo tempo, arriscado e promissor. Argumentamos que nossa proposta vai um passo além na proposição de uma tática analítica que apoia a ‘teorização de estilo conjuntivo’. Como afirmado por Tsoukas (2017), a teorização complexa é propositalmente conjuntiva, e privilegia: “(a) as práticas discursivas e materialmente mediadas nas quais os agentes são lançados, bem como a capacidade intrínseca dos agentes de assumir uma posição por aquilo vivenciam, e de descobrir maneiras possíveis de ser; (b) a singularidade situacional característica de todas as ações práticas; e (c) a natureza de desdobramento da realidade organizacional” (p. 148). Ao propor uma ferramenta metodológica posicionada na intersecção da teoria estruturalista de Giddens e da análise crítica do discurso de Fairclough, contribuimos para os debates contemporâneos em estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Vaara, E. (2011). *Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs*. *Journal of International Business Studies*, 42(6), 765-786. doi: 10.1057/jibs.2011.13
- Barley, S. R. (1986). *Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments*. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108. doi:10.2307/2392767
- Berthod, O., Grothe-Hammer, M., & Sydow, J. (2017). *Network ethnography: A mixed-method approach for the study of practices in interorganizational settings*. *Organizational Research Methods*, 20(2), 299-323. doi:10.1177/1094428116633872
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford, CA: Stanford university press.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). *Strategy as practice? Strategic Organization*, 6(1), 83-99. doi: 10.1177/1476127007087154V



- Cassell, C., & Bishop, V. (2019). *Qualitative data analysis: Exploring themes, metaphors and stories*. *European Management Review*, 16(1), 195-207. doi: 10.1111/emre.12176
- Chouliarakis, L., & Fairclough, N. (2010). *Critical discourse analysis in organizational studies: Towards an integrationist methodology*. *Journal of Management Studies*, 47, 1213-1218. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00883.x
- Cohen, I. J. (1989). *Structuration theory: Anthony Giddens and the constitution of social life*. New York, USA: St. Martin's Press.
- Cornelissen, J. P., Osrick, C., Christensen, L. T., & Phillips, N. (2008). *Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research – introduction*. *Organization Studies*, 29(1), 7-22. doi: 10.1177/0170840607086634
- Cunliffe, A. L. (2011). *Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on*. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673. doi: 10.1177/1094428110373658
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). *Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames*. *Human Relations*, 60(1), 179-215. doi: 10.1177/0018726707075288
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London, UK: Longman.
- Fairclough, N., & Wodak, R. (1997). *Critical discourse analysis*. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse studies: A multidisciplinary introduction* (Vol. 2, pp. 258-284). London, UK: Sage.
- Feldman, M. S. (2004). *Resources in emerging structures and processes of change*. *Organization Science*, 15(3), 295-309. doi: 10.1287/orsc.1040.0073
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). *Theorizing practice and practicing theory*. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. doi: 10.1287/orsc.1100.0612
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York, US: Pantheon Books.
- Giddens, A. (1976). *New rules of sociological method*. New York, USA: Basic Books.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, USA: University of California Press.
- Giddens, A. (1989). *A reply to my critics*. In D. Held & J. B. Thompson (Eds.), *Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics* (pp. 249-301). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Giddens, A., & Pierson, C. (1998). *Conversations with Anthony Giddens: Making sense of modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Gioia, D., & Pitre, E. (1990). *Multiparadigm perspectives on theory building*. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-596. doi: 10.5465/amr.1990.4310758
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C., & Putnam, L. L. (2004). *Introduction: Organizational discourse: Exploring the field*. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. L. Putnam (Eds.), *The SAGE handbook of organizational discourse* (pp. 1-36). London, UK: Sage Publications.
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (2001). *Organizational discourse: Key contributions and challenges*. *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 5-24. doi: 10.1080/00208825.2001.11656818
- Hardy, C. (2001). *Researching organizational discourse*. *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 25-47. doi: 10.1080/00208825.2001.11656819
- Held, D., & Thompson, J. B. (1989). *Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Heracleous, L. (2006). *A tale of three discourses: The dominant, the strategic and the marginalized*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1059-1087. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00629.x
- Heracleous, L. (2013). *The employment of structuration theory in organizational discourse: Exploring methodological challenges*. *Management Communication Quarterly*, 20(10), 1-8. doi: 10.1177/0893318913504498
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). *Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology*. *Academy of Management Journal*, 44, 755-778. doi: 10.5465/3069414
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2008). *Understanding organizations through embodied metaphors*. *Organization Studies*, 29(1), 45-78. doi: 10.1177/0170840607086637
- Howard-Grenville, J. A. (2005). *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context*. *Organization Science*, 16(6), 618-636. doi: 10.1287/orsc.1050.0150
- Jarzabkowski, P. (2004). *Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. *Organization Studies*, 25, 529-560. doi: 10.1177/0170840604040675
- Jarzabkowski, P. (2008). *Shaping strategy as a structuration process*. *Academy of Management Journal*, 51, 621-650. doi: 10.5465/amr.2008.33664922
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. *Human Relations*, 60(1), 5-27. doi: 10.1177/0018726707075703
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2014). *Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research*. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287. doi: 10.1177/1476127014554575
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). *Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research*. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581. doi: 10.1002/smj.2726
- Kuhn, T. R., & Putnam, L. L. (2014). *Discourse and communication*. In P. S. Adler, P. Du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *Oxford handbook of sociology, social theory and organization studies: Contemporary Currents* (pp. 414-430). Oxford, UK: Oxford Handbooks.
- Lacerda, D. S., & Brulon, V. (2013). *Política das UPPs e espaços organizacionais precários: Uma análise de discurso*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 130-141. doi: 10.1590/S0034-75902013000200002

- Langley, A. (1999). *Strategies for theorizing from process data*. *Academy of Management Review*, 24, 691-710. doi: 10.5465/amr.1999.2553248
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M., & Peris-Bonet, F. (2010). *How middle managers contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370. doi:10.1590/S0034-75902010000400002
- Leitch, S., & Palmer, I. (2010). *Analysing texts in context: Current practices and new protocols for critical discourse analysis in organization studies*. *Journal of Management Studies*, 47, 1194-1212. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00884.x
- Murtagh, L. (2007). *Implementing a critically quasi-ethnographic approach*. *The Qualitative Report*, 12(2), 193-215
- Nicolini, D. (2009). *Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections*. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418. doi: 10.1177/0170840609349875
- Novak, L., Brooks, J., Gadd, C., Anders, S., & Lorenzi, N. (2012). *Mediating the intersections of organizational routines during the introduction of a health IT system*. *European Journal of Information Systems*, 21(5), 552-569. doi: 10.1057/ejis.2012.2
- Orlikowski, W. J. (2000). *Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations*. *Organization Science*, 11, 404-428. doi: 10.1287/orsc.11.4.404.14600
- Phillips, N., & Hary, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Cambridge, UK: Sage Publications.
- Phillips, N., & Osrick, C. (2012). *Organizational discourse: Domains, debates, and directions*. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 435-481. doi: 10.5465/19416520.2012.681558
- Pozzebon, M. (2004). *The influence of a structurationist view on strategic management research*. *Journal of Management Studies*, 41(2), 247-272. doi: j.1467-6486.2004.00431.x
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2005). *Challenges in conducting empirical work using structuration theory: Learning from IT research*. *Organization studies*, 26(9), 1353-1376. doi: 10.1177/0170840605054621
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London, UK: Sage Publications
- Rodríguez, C., & Pozzebon, M. (2010). *The implementation evaluation of primary care groups of practice: a focus on organizational identity*. *BMC Family Practice*, 11(1), 1-10. doi: 10.1186/1471-2296-11-15
- Schatzki, T. R. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). *Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies*. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. doi: 10.1177/0170840614541886
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). *Strategic planning as communicative process*. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245. doi: 10.1177/0170840611411387
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). *The communicational basis of organization: Between the conversation and the text*. *Communication Theory*, 6(1), 1-39. doi: 10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x
- Thompson, M. (2004). *ICT, power, and developmental discourse: A critical analysis*. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 20(4), 1-25. doi: 10.1007/978-0-387-35634-1\_17
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R., & Vetter, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis*. London, UK: Sage Publications
- Tsoukas, H. (2017). *Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies*. *Journal of Management Studies*, 54(2), 132-153. doi: 10.1111/joms.12219
- Whittington, R. (2006). *Completing the practice turn in strategy research*. *Organization Studies*, 27, 613-634. doi: 10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (2010). *Giddens, structuration theory and strategy as practice*. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 109-126). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. London, UK: Sage Publications

## CONTRIBUIÇÕES DAS AUTORAS

As autoras declaram que participaram de todos os estágios do desenvolvimento do manuscrito. A primeira versão foi desenvolvida por Marlei Pozzebon e Charo Rodriguez. Natalia Aguilar Delgado trabalhou intensivamente nas versões mais recentes. Todas as autoras trabalharam na conceitualização e na abordagem teórico-metodológica. As três autoras participaram da revisão teórica. A coleta e análise de dados foi coordenada por Marlei Pozzebon. Todas as autoras trabalharam juntas na redação e revisão final do manuscrito.

# ARTIGOS

Submetido em 03.07.2019. Aprovado em 06.10. 2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editor Científico: Marcos Barros

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210606x>

## REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE CRIAÇÃO DE VALOR COLABORATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E EMPRESARIAIS

*A systematic literature review of collaborative value creation between nonprofit organizations and businesses*

*Una revisión sistemática de la literatura sobre la creación de valor colaborativo entre organizaciones sin fines de lucro y empresas*

Cláudia Fabiana Gohr<sup>a</sup> | [claudiagohr@ct.ufpb.br](mailto:claudiagohr@ct.ufpb.br) | ORCID: 0000-0001-9774-7140

Felipe Alves de Oliveira Soares<sup>a</sup> | [faosoares@gmail.com](mailto:faosoares@gmail.com) | ORCID: 0000-0002-6968-6077

Lucas Carvalho de Oliveira<sup>a</sup> | [lucascarvalhodeoliveira@hotmail.com](mailto:lucascarvalhodeoliveira@hotmail.com) | ORCID: 0000-0003-1466-2518

Matheus Henrique da Silva Amorim<sup>a</sup> | [matheushenrique.ufpb@gmail.com](mailto:matheushenrique.ufpb@gmail.com) | ORCID: 0000-0003-2144-7947

<sup>a</sup>Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Engenharia de Produção, João Pessoa, PB, Brasil

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um framework integrativo que sintetiza a literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. Uma revisão sistemática da literatura foi conduzida, resultando em 41 artigos. Os artigos foram analisados quantitativamente para apresentar uma visão geral; e qualitativamente com o objetivo de identificar fatores que influenciam a criação de valor colaborativo. O framework proposto apresenta atributos e subatributos para criação de valor. O framework amplia o estudo sobre a temática, apresentando o contexto (países e empresas) e as principais teorias da literatura. Estudos em economias emergentes baseados em teorias relevantes e métodos quantitativos ainda são escassos. Também são poucos os estudos que abordam os impactos ambientais e econômicos das parcerias e que analisam a relação entre os atributos e sua influência na criação de valor. Assim, uma agenda de pesquisa abrangendo tais aspectos foi proposta.

**PALAVRAS-CHAVE** | Colaboração, criação de valor, organizações empresariais, organizações sem fins lucrativos, revisão sistemática da literatura.

### ABSTRACT

*This paper aims to propose an integrative framework that synthesizes the literature on collaborative value creation between nonprofit and business organizations. A systematic literature review was conducted of 41 papers. We analyzed the content of the papers quantitatively to present an overview. We also provided a qualitative analysis with the aim of identifying those attributes that influence collaborative value creation. The proposed integrative framework was based on the main findings, and the attributes and sub-attributes for value creation were presented. The framework extends the study on collaborative value creation, and provides the context (countries and businesses) and the main theories found in the literature. There is a lack of studies of emerging economies that adopt relevant theories (such as the relational view) and quantitative methods. Studies that address the environmental and economic impacts of partnerships and analyze the relationship between attributes and their influence on value creation are also scarce. Thus, a research agenda was proposed encompassing such aspects.*

**KEYWORDS** | Collaboration, value creation, business, nonprofit organizations, systematic literature review.

### RESUMEN

*Este artículo propone un marco integrador que sintetice la literatura sobre la creación de valor colaborativo entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones empresariales. Se realizó una revisión sistemática de la literatura que resultó en 41 artículos. Aplicando análisis de contenido, analizamos los artículos cuantitativamente. También proporcionamos un análisis cualitativo para identificar los factores que influyen en la creación de valor. El marco tiene atributos y subatributos para la creación de valor, y amplía el estudio sobre el tema presentando el contexto y las principales teorías. Hay una falta de estudios en las economías emergentes que adopten teorías relevantes y métodos cuantitativos. También son escasos los estudios que abordan los impactos ambientales y económicos de las colaboraciones y analizan la relación entre los atributos y su influencia en la creación de valor. Así, se propuso una agenda de investigación que englobe estos aspectos.*

**PALABRAS CLAVE** | Colaboración, creación de valor, negocios, organizaciones sin fines de lucro, revisión sistemática de la literatura.

## INTRODUÇÃO

O crescimento da colaboração interorganizacional tem levado pesquisadores a explorar como diferentes fatores podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas (Arya & Lin, 2007) ou colaborativas (Dyer & Singh, 1998). No entanto, grande parte das pesquisas sobre a colaboração interorganizacional tem estudado este fenômeno no contexto das organizações empresariais (FPBs, do inglês *for-profit businesses*) (Cao & Zhang, 2011; Lewis *et al.*, 2010). Poucos artigos têm se concentrado na colaboração envolvendo organizações sem fins lucrativos (NPOs, do inglês *nonprofit organizations*) e outras organizações (Arya & Lin, 2007).

Entre os vários tipos de colaboração envolvendo NPOs, a colaboração com organizações empresariais se destaca (Austin & Seitanidi, 2012; Parker & Selsky, 2004). Na literatura, este tipo de parceria é chamado de *business-nonprofit partnership* (BNPP). Uma BNPP “é um contrato discricionário entre uma NPO e um FPB para tratar de problemas sociais ou ambientais, de modo a produzir benefícios organizacionais para ambos os parceiros” (Al-Tabbaa, Leach, & March, 2014, p. 659).

O número de BNPPs vem crescendo rapidamente, e elas são consideradas por acadêmicos e profissionais como um veículo essencial e poderoso para a implementação da responsabilidade social corporativa, a realização de missões sociais e econômicas e o desenvolvimento de práticas de inovação social (Austin & Seitanidi, 2012; Sanzo, Álvarez, Rey, & García, 2015a). Al-Tabbaa *et al.* (2014) também consideram a colaboração por meio de BNPPs como um processo de criação de valor que beneficia a sociedade, as empresa e as NPOs.

Assim, um dos elementos cruciais para o sucesso dessa parceria é o valor criado, que implica em benefícios mútuos (Schiller & Almog-Bar, 2013). A criação de valor refere-se aos benefícios produzidos tanto para as empresas e NPOs envolvidas na colaboração quanto para as comunidades afetadas por esta relação (Austin, 2000; Murphy *et al.*, 2015).

Embora a colaboração intersetorial entre empresas e NPOs já seja bem explorada na literatura, limitamos o escopo do artigo ao processo de criação de valor nessas parcerias, uma vez que se trata de um fenômeno ainda recente e pouco explorado na literatura. Os poucos estudos encontrados focam em um modelo teórico com o intuito de avaliar a colaboração, tal como o modelo proposto por Gajda (2004). Murphy *et al.* (2015) analisaram se os parceiros envolvidos em uma BNPP percebiam o tipo e o grau de benefícios criados por sua parceria intersetorial. Moldovan, Greenley, e Lakatos (2016) explicaram como as NPOs e várias empresas podem beneficiar umas às outras por meio da reputação, do conhecimento e de recursos úteis. Em particular, Austin e Seitanidi (2012a) apresentaram um estudo avançado sobre processos de criação de valor em BNPPs, e identificaram os benefícios por elas gerados.

Embora os autores mencionem a relevância da criação de valor, ainda há uma lacuna relativa a saber em que ela consiste exatamente, especialmente no contexto das BNPPs (Lodsgård & Aagaard, 2017). Além disso, nenhum dos estudos buscou sistematizar o conhecimento acerca desse processo por meio da identificação dos atributos que podem influenciar o processo de criação de valor. Ao buscar preencher essas lacunas, portanto, este artigo propõe-se a realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL), e oferece: (i) uma visão geral dos estudos que abordaram a criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais; (ii) as lacunas das pesquisas; e (iii) uma agenda de pesquisa. Com base nos principais achados, propomos um framework integrativo que sintetiza a literatura sobre a criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais, e apresentamos os atributos e subatributos necessários à criação de valor, bem como as teorias, aspectos sustentáveis, empresas e países que compõem o foco dos estudos.

Uma vez que o artigo identifica os atributos para a criação de valor nas BNPPs, líderes de NPOs e FPBs podem avaliar esse processo e identificar o que precisa ser melhorado para desenvolver valor colaborativo, ou o que precisa ser mantido para manter os benefícios esperados. Este artigo também realiza uma contribuição substancial ao criar uma análise integrada da literatura acerca do fenômeno estudado.

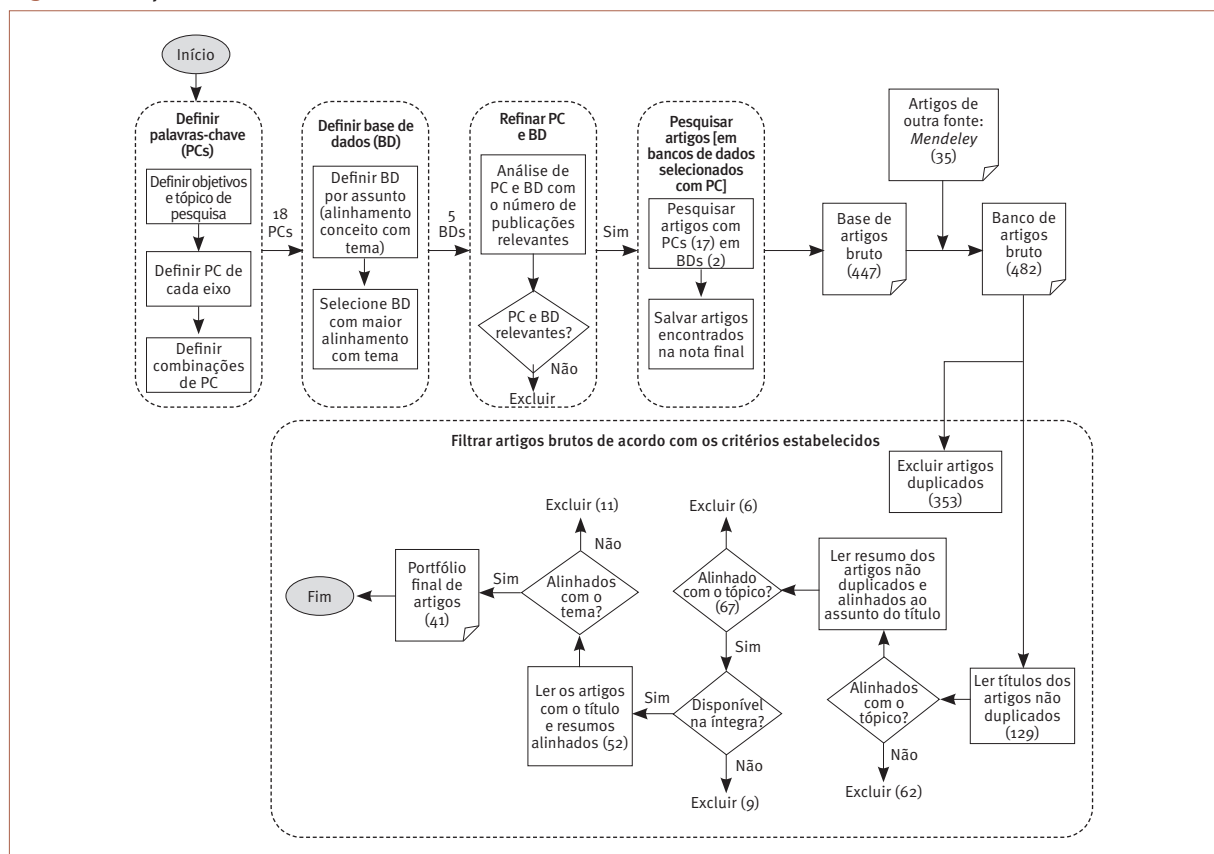
Este artigo está dividido da seguinte forma: após esta introdução (Seção 1), apresentamos os métodos científicos adotados para a realização da pesquisa (Seção 2); a Seção 3 apresenta os resultados; a Seção 4 apresenta uma discussão seguida do framework integrativo e da agenda de pesquisa; a última seção (Seção 5) oferece as principais conclusões.

## MÉTODOS

As RSLs caracterizam-se pela adoção de um processo replicável e cognitivo de reunião, avaliação crítica e síntese dos estudos relacionados que tratam de uma questão específica sobre um determinado fenômeno (Ishak & Osman, 2016).

Neste artigo, aplicamos as etapas de RSL sugeridas por Ensslin *et al.* (2017): investigação preliminar e seleção e análise de artigos (Figura 1). Começamos com uma investigação preliminar para definir as cadeias de busca iniciais e verificar se os termos eram alinhados com o tema. As cadeias de busca foram definidas durante a pesquisa exploratória.

Figura 1. Etapas da RSL



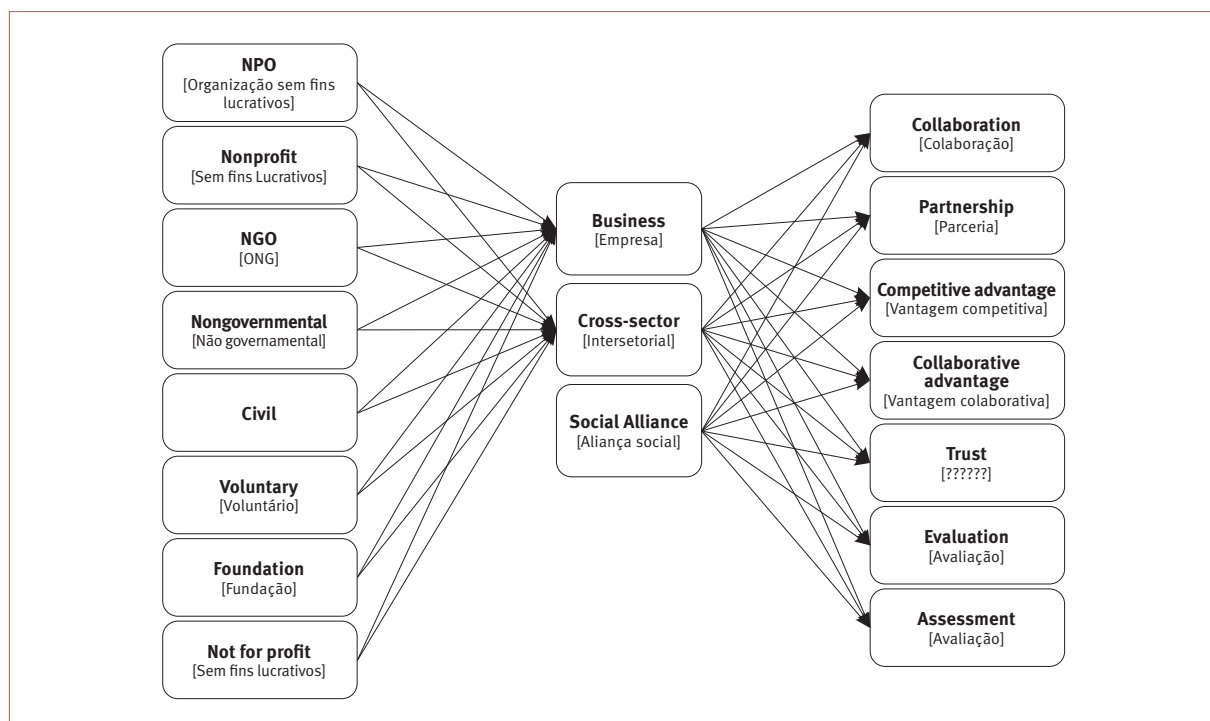


Web of Science (WOS), Scopus, Science Direct, Emerald, e SciELO foram as bases de dados selecionadas. A investigação preliminar começou (primeira etapa) com um teste de alinhamento utilizando algumas palavras-chave (Quadro 1) e combinações entre elas. De acordo com Maier *et al.* (2016), o termo NPO apresenta nomenclaturas distintas, e a pesquisa exploratória permitiu-nos identificar uma ampla variedade de termos a ele relacionados, os quais adotamos no teste de alinhamento. Durante a busca, foi realizada uma breve revisão dos títulos. Uma vez esgotadas as combinações, o termo “*third sector*” [terceiro setor] foi excluído, uma vez que não aparecia nas publicações. Isso pode ser explicado pelo fato de o termo ter sido gradualmente substituído pelo termo “*nonprofit sector*” [setor sem fins lucrativos] (Salamon & Anheier, 1997). Os termos mais apropriados são mostrados na Figura 2. As bases de dados Emerald, Direct Science e SciELO foram excluídas porque ou seu retorno de artigos era baixo, ou não havia retorno algum, ou os artigos eram os mesmos da WOS.

Quadro 1. Palavras-chave de busca e testes de aderência

Grupo 1	Tema de pesquisa	Grupo 2
NPO; Nonprofit; NGO (non-governmental organizations); Nongovernmental; Not for profit; Civil Society; Voluntary; Foundation; Third sector  <b>[NPO; Sem fins lucrativos; ONG (organizações não governamentais); Não governamental; Sem fins lucrativos; Sociedade civil; Voluntário; Fundação; Terceiro setor]</b>	<b>Business; Cross-Sector; Social Alliance</b>  [Empresa; Intersetorial; Aliança Social]	<b>Collaboration; Partnership; Competitive advantage; collaborative advantage; Trust; Evaluation; Assessment</b>  [Colaboração; Parceria; Vantagem competitiva; vantagem colaborativa; Confiança; Avaliação; Avaliação]

Figura 2. Palavras-chave e combinações





As palavras de busca relacionadas ao tema interagiam com as palavras-chave apresentadas nos Grupos 1 e 2 (Quadro 1), resultando em 482 artigos, excluindo os resultantes de conferências, patentes, capítulos de livros etc., uma vez que estes não possuíam relevância científica medida por fator de impacto. A Tabela 1 mostra os resultados encontrados em cada base de dados. Com o objetivo de examinar o máximo número de artigos, incluímos artigos da pesquisa exploratória encontrados no software Mendeley, a fim de garantir uma análise ampla.

**Tabela 1. Base de dados**

Base de dados	Número de artigos
<i>Web of Science</i>	217
<i>Scopus</i>	230
<i>Mendeley</i>	35
<b>Total</b>	<b>482</b>

O processo de seleção (segunda etapa) começou com a eliminação dos artigos duplicados (utilizando o software EndNote), conforme recomendado por [Ensslin et al. \(2017\)](#). Deletamos 353 artigos, pois adotamos combinações diferentes de palavras de busca (ver Quadro1), aumentando, assim, a chance de ter muitos artigos duplicados. Uma sequência de análises foi então realizada ([Ensslin et al., 2017](#)): títulos, relevância científica (devido ao baixo número de artigos restantes neste estágio, decidiu-se não eliminar artigos com baixo reconhecimento científico), resumos, e a pronta disponibilidade dos artigos na íntegra (apenas nove artigos foram excluídos porque era impossível realizar seu download sem pagar). Estabelecemos critérios de inclusão e exclusão em cada etapa, e apresentamos razões para nossas exclusões (Quadro 2). Finalmente, após ler todos os artigos, o portfólio final continha 41 artigos (Quadro3).

**Quadro 2. Parâmetros de inclusão e exclusão**

Critério	Inclusão	Exclusão
Escopo da busca	WOS Pesquisa exploratória no software Mendeley	Emerald, Direct Science e SciELO
Tipo de publicação	Artigos científicos	Conferências, patentes, livros etc.
Período de tempo	Até agosto de 2018	-
Parâmetros de busca	Palavras-chave presentes nos títulos e resumos	Palavras-chave presentes em outras partes do artigo
Idioma	Inglês	Outros idiomas
Análise de conteúdo	Artigos que abordavam a criação de valor entre NPOs e empresas	Artigos que abordavam a criação de valor apenas no contexto das empresas ou das NPOs, ou outros tipos de arranjo

## Quadro 3. Amostra de artigos

n.	Auto(es)	Periódico
1	Austin (2000)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
2	Ashman (2001)	World Development
3	Wymer e Samu (2003)	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing
4	Martinez (2003)	Journal of Business Ethics
5	Parker e Selsky (2004)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
6	Gajda (2004)	American Journal of Evaluation
7	Paton (2006)	Progress in Industrial Ecology: an International Journal
8	Bryson, Crosby e Stone (2006)	Public Administration Review
9	Eweje (2007)	Sustainable Development
10	Kolk, Tulder e Kostwinder (2008)	European Management Journal
11	Seitanidi (2007)	Management Decision
12	Seitanidi e Crane (2009)	Journal of Business Ethics
13	Jamali e Keshishian (2009)	Journal of Business Ethics
14	Dahan, Doh, Oetzel e Yaziji (2010)	Long Range Planning
15	Liu e Ko (2011)	Journal of Business Ethics
16	Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010)	Journal of Business Ethics
17	Austin e Seitanidi (2012a)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
18	Austin e Seitanidi (2012b)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
19	Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem e Selekler-Göksen (2012)	Journal of Business Research
20	Burgos (2013)	Journal of Business Strategy
21	Erakovich e Anderson (2013)	International Journal of Public Sector Management
22	Schillerand Almog-Bar (2013)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
23	Burchell e Cook (2013)	Journal of Business Ethics
24	Suárez e Hwang (2013)	Voluntas
25	Sanzo, Alvarez, Rey e García (2015a)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
26	Al-Tabbaa, Leach e March (2014)	Voluntas
27	Boenigk e Schuchardt (2015)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
28	Sanzo, Álvarez, Rey e García (2015b)	Service Business
29	Bitzer e Glasbergen (2015)	Current Opinion in Environmental Sustainability
30	Harangozó e Zilahy (2015)	Journal of Cleaner Production
31	Skagerlind, Westman e Berglund (2015)	Business and Society Review
32	Murphy, Arenas e Batista (2015)	Journal of Business Ethics
33	Barroso-Méndez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015)	BRQ-Business Research Quarterly
34	Hond, Bakker e Doh (2015)	Business & Society
35	Zatepilina-Monacell (2015)	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing
36	Moldovan, Greenley e Lakatos (2016)	Review of Applied Socio- Economic Research
37	Liu, Ko e Chapleo (2018)	Journal of Business Ethics
38	Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García e Sanzo-Perez (2017)	BRQ Business Research Quarterly
39	Lyakhov and Gliedt (2017)	Voluntas
40	Jones, Edwardsb, Bocarrob, Bundsb e. Smith (2017)	European Sport Management Quarterly
41	Shumate, Sophia e Cooper (2018)	Journal of Business Ethics

Conforme sugerido por Tranfield, Denyer, e Smart (2003), para desenvolver uma síntese de dados (terceira etapa), consideramos as informações necessárias à elaboração das tabelas síntese. Essas tabelas incluíram detalhes sobre a fonte de informação e quaisquer outros aspectos relevantes para o estudo. Dessa forma, foi criada uma planilha em MS Excel e nela inserimos informações como título, autores, ano, periódico, as referências e autores mais citados, os principais periódicos, o número de citações, os objetivos, as teorias, os países, a empresa em que a pesquisa foi desenvolvida, métodos de pesquisa, lacunas, oportunidades de pesquisa, atributos e as variáveis ou características utilizadas pelos autores para abordar a criação de valor. Essa planilha foi importante

para ajudar na análise, uma vez que adotamos a metodologia de análise de conteúdo, que é altamente flexível e largamente utilizada como abordagem sistemática e rigorosa de análise de dados obtidos ou gerados durante o estudo (White & Marsh, 2006). A análise de conteúdo pode ter aplicações qualitativas, quantitativas ou ambas, como no caso deste artigo.

Portanto, os resultados foram estruturados em duas partes. Primeiro, conduzimos uma visão geral quando analisamos os artigos quantitativamente e descritivamente, e também utilizando o software BibExcel. Em segundo lugar, por meio de análises aprofundadas dos atributos, variáveis ou características utilizadas pelo(s) autor(es) da amostra, definimos os códigos (categorias) por conteúdo indutivo. Para fazê-lo, os pesquisadores interpretaram e decidiram quais informações deveriam ser agrupadas na mesma categoria (chamadas de atributos e subatributos neste artigo). Uma vez que identificamos muitos atributos da criação de valor, o principal objetivo foi reduzir o número agrupando os similares (conforme apresentado na Seção 3.2). Para incluir cada subatributo nos atributos, os autores identificaram quais estavam interrelacionados.

Finalmente, ao considerar as análises quantitativas e aprofundadas, foi possível oferecer uma visão geral da agenda de futuras oportunidades de pesquisa e propor um framework integrativo que representa uma síntese do valor colaborativo entre NPOs e empresas. Ambas as análises são apresentadas na Seção 3.

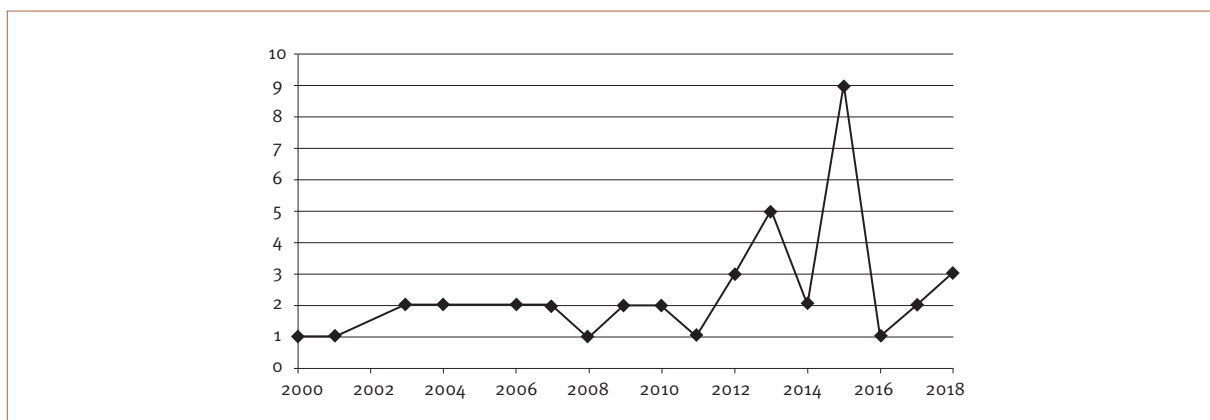
Cabe destacar as limitações do método de pesquisa que influenciarão o desenvolvimento de futuros estudos. Por exemplo: (i) a etapa de “seleção de artigos” é influenciada pela percepção pessoal de cada pesquisador; e (ii) o estudo não representa toda a população de artigos que abordam a criação de valor porque critérios de exclusão e palavras de busca específicas foram utilizados.

## RESULTADOS

### Visão geral dos processos de criação de valor nas BNPPs: análises descritivas

A Figura 3 apresenta o número total de publicações por ano. Embora não tenhamos determinado um período para a RSL, o artigo mais antigo era o de Austin (2000), mostrando que o tema é relativamente novo, embora os estudos tenham aumentado nos últimos cinco anos. O aumento dos problemas socioeconômicos complexos enfrentados pela sociedade, e a conscientização das organizações de que abordagens restritas a apenas um setor não são mais suficientes para resolver as crises, podem ter influenciado o recente interesse no tema

Figura 3. Publicações por ano



A Quadro 4 mostra as principais teorias adotadas. As mais amplamente utilizadas foram a teoria dos stakeholders e a Visão Baseada em Recursos, seguidas pela Teoria da Dependência de Recursos e Teoria Institucional. A justificativa básica para sua utilização é que tais abordagens oferecem ferramentas estratégicas possíveis para explicar e gerenciar as questões levantadas no ambiente técnico e institucional. A teoria dos stakeholders também ajuda no reconhecimento de como parceiros em uma BNPP mobilizam o interesse de diferentes stakeholders em questões sociais e ambientais (Parker & Selsky, 2004). Por outro lado, as abordagens baseadas em recursos ajudam a explicar como os parceiros trocam, melhoram ou desenvolvem recursos e capacidades. Portanto, ambas as teorias têm sido aplicadas para explicar o fenômeno das BNPPs e entender o processo de criação de valor. Além disso, mesmo não havendo consenso sobre a teoria mais apropriada, todas essas abordagens parecem ser essenciais para entender a colaboração intersetorial, especialmente o processo de criação de valor. Hond, Bakker e Doh (2015) também sugerem que diferentes lentes teóricas poderiam reconhecer quais as dependências existentes, levando em conta as contingências ambientais, ou compreender a complexidade das relações entre NPOs e FPBs.

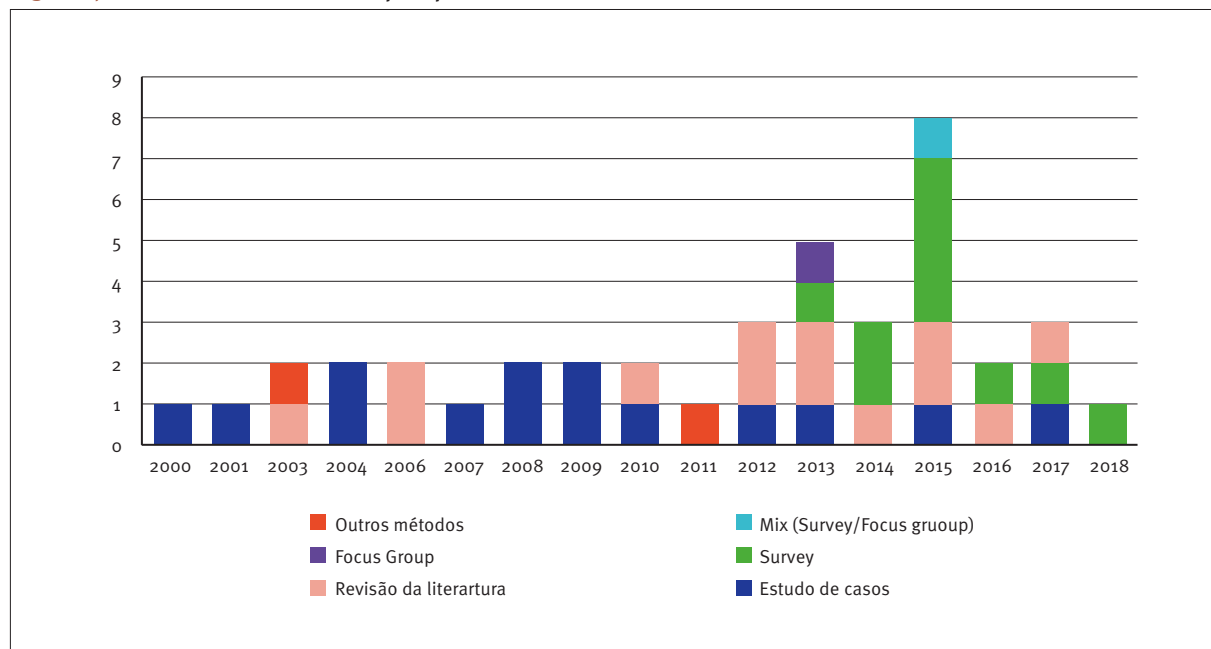
#### Quadro 4. Teorias

Teorias									
Autor(es)	Custos de transação	Dependência de recursos	Rede social	Teoria institucional	Teoria dos stakeholders	Visão baseada em recursos - VBR	Marketing de relacionamento	Consistência de comprometimento	Teoria da colaboração
(Al-Tabbaa <i>et al.</i> , 2014)	•			•	•				
(James E. Austin, 2000)		•							
(Barroso-Méndez <i>et al.</i> , 2015)							•		
(Boenigk Silke e Viktoria, 2015)								•	
(Bryson, Crosby e Stone, 2006)				•					
(Burchell & Cook, 2013)									
(den Hond <i>et al.</i> , 2015)		•	•			•			
(Gajda, 2004)									•
(Harangozó & Zilahy, 2015)					•				
(Liu & Ko, 2011)						•			
(Sakarya <i>et al.</i> , 2012)				•					
(Sanzo, Álvarez, Rey e García, 2015b)						•			
(Suárez & Hwang, 2013)		•			•				
(Liu, Wai e Chris, 2018)			•			•			
(Jones <i>et al.</i> , 2017)									
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

A Figura 4 mostra os principais métodos adotados. Após cinco anos de predominância do uso de estudos de caso, os pesquisadores também vem utilizando, recentemente, revisões de literatura e *surveys*. Os estudos de caso foram aplicados predominantemente para explicar os fenômenos, uma vez que não há pesquisas preliminares, mas, à medida que o tema evoluiu, outros métodos foram utilizados. Recentemente, estudos de

caso vem sendo aplicados no contexto de países em desenvolvimento, uma vez que as pesquisas sobre o tema ainda são contemporâneas nesse contexto. Com relação aos estudos teóricos, a maioria deles desenvolveu um framework (Quadro 5). Três deles analisaram a literatura de forma não estruturada, e os outros três artigos elaboraram proposições ou hipóteses por meio do framework que propuseram.

Figura 4. Métodos científicos de pesquisa



Quadro 5. Artigos teóricos

Autores (ano)	RSL	Artigos teóricos				
		Metanálise	Revisão não estruturada da literatura	Análise de conteúdo	Proposta de framework	Proposta ou hipóteses teóricas
Moldovan, <i>et al.</i> (2016)				•		
Barroso-Mendez <i>et al.</i> (2015)	•	•			•	
Bitzer e Glasbergen (2015)			•			
Al-Tabbaa <i>et al.</i> (2014)					•	•
Erakovich e Anderson (2013)			•			
(Burgos, 2013)			•			
Austin e Seitanidi (2012ab)					•	•
Dahan <i>et al.</i> (2010)					•	
Bryson <i>et al.</i> (2006)					•	•
Paton (2006)					•	
Wymer e Samu (2003)					•	

A Quadro 3 apresenta também os periódicos que publicam sobre o tema. Os mais citados foram o *Journal of Business Ethics (JBE)* e o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*. Ambos possuem evidente proeminência na esfera acadêmica, com fatores Journal Citation Report (JCR2017) de 3796 e 1932, respectivamente.

## Atributos da criação de valor colaborativo em BNPPs

Entender como uma BNPP pode criar valor é essencial para suas iniciativas de treinamento e implementação, bem como para proporcionar aos parceiros uma ‘aposta segura’, no sentido de que vale a pena investir na parceria a fim de alcançar os benefícios esperados. No entanto, de acordo com [Austin e Seitanidi \(2012a\)](#), embora tenha havido um significativo progresso no tema, não há linguagem comum com relação à definição e à dinâmica de como diferentes processos de colaboração podem contribuir para a criação de valor. Além disso, na colaboração entre uma NPO e uma empresa, o valor pode ser criado pelas ações independentes de um dos parceiros, o que é chamado de ‘criação única’, ou pelas ações conjuntas dos parceiros, o que é chamado de ‘cocriação’ ([Austin & Seitanidi, 2012a](#)).

Após uma leitura aprofundada de todos os artigos, foi possível identificar os fatores ou variáveis (chamados de fatores neste artigo) relacionados ao processo de criação de valor em BNPPs (Quadro 6). Examinando o Quadro 6, observamos que há similaridades entre os conceitos por trás das diferentes terminologias. Os autores geralmente associam esses fatores ao sucesso ou ao processo de criação de valor em uma BNPP. Também notamos que a maioria dos fatores estão relacionados às fontes do processo de criação de valor colaborativo mencionadas por [Austin e Seitanidi \(2012a\)](#): complementaridade de recursos, natureza dos recursos, direcionalidade dos recursos, utilização e interesses relacionados.

### Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL

Autor(es)	Fatores
<a href="#">Shumate et al. (2018)</a>	Portfólio de rede intersetorial / Capacidade adaptativa e operacional / Duração média das parcerias
<a href="#">Jones et al. (2017)</a>	Características estruturais (mecanismos de integração, formalização, tamanho, controle externo, estabilidade interna) / Características contextuais (estabilidade do sistema, munificência de recursos, coesão da comunidade) / características da função (proteção / promoção, processos de direção, trabalho gerencial, rede genérica)
<a href="#">Lyakhov and Gliedt (2017)</a>	Estrutura de oportunidade política / ideologia política / filosofia ambiental
<a href="#">Álvarez-González et al. (2017)</a>	Confiança / compromisso afetivo / abordagem de marketing interno / volume de financiamento / escala de operações / cumprimento da missão
<a href="#">Liu et al. (2018)</a>	Aliança social / Motivo de construção de relacionamento / Motivo de exploração de benefícios da aliança social / Confiança mútua / Inserção relacional / Compromisso relacional
<a href="#">Moldovan et al. (2016)</a>	Colaboração de reputação / conhecimentos / recursos eficazes
<a href="#">Barroso-Mendez et al. (2015)</a>	Valores compartilhados / comportamento oportunista / confiança / compromisso / aprendizagem de relacionamento / cooperação / conflito funcional
<a href="#">Bitzer e Glasbergen (2015)</a>	A capacidade de participação e acordos inclusivos / a contribuição das abordagens baseadas no mercado para os problemas visados / impacto das parcerias

Continua



**Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL**

Autor(es)	Fatores
Hond <i>et al.</i> (2015)	O nível de compromisso da empresa com RTS/ a adequação estratégica entre os recursos da empresa e da ONG / o nível de confiança que a empresa tem nas ONGs / a frequência de contato com as ONGs / nível anterior e percepção da experiência com ONGs / o nível de pressão exercida por ONGs
Harangozó e Zilahy (2015)	O tamanho das organizações / motivação / ONGs pode influenciar de forma mais eficaz o setor empresarial
Skagerlind <i>et al.</i> (2015)	Relações de parceiros, papéis e responsabilidades / confiança e motivação / definição de agenda, autonomia, propriedade e participação / alocação de custo x benefício / competências essenciais complementares e cooperação crítica
Murphy <i>et al.</i> (2015)	Experiência anterior / alinhamento de parceiros
Sanzo <i>et al.</i> (2015a)	Confiança / compromisso afetivo / desenvolvimento de inovação / competência em tecnologia da informação e comunicação / marketing interno / visibilidade / escala de operações / financiamento / cumprimento da missão
Sanzo <i>et al.</i> (2015b)	Valor percebido / comunicação / missão e alinhamento de estratégia (menor conflito e menor risco de danos à reputação) / confiança / compromisso
Zatepilina-Monacell (2015)	Tipos e motivos para o envolvimento da comunidade / expectativas de envolvimento da comunidade e de parceiros da NPO / o tipo desejado de relacionamento com NPOs de base comunitária
Al-Tabbaa <i>et al.</i> (2014)	Contexto (colaboração empresarial sem fins lucrativos (NBC), objetivo, expectativa dos stakeholders, concorrência sem fins lucrativos e barreira cultural) / conteúdo (nível de colaboração e posição estratégica) / processo (desequilíbrio de poder, canais de comunicação e custos de transação)
Boenigk Silke e Viktoria (2015)	Doações de marketing relacionado a causas (CRM) / atitudes da NPO / aquisição de doadores / atitudes em relação à parceria / adequação de parceiros de CRM / identificação organizacional
Burchell e Cook (2013)	Transformações nos motivos do engajamento / transformações nos processos de engajamento / transformações nos termos do engajamento
Burgos (2013)	Imagem confiável da NPO / tecnologia mudança do poder para ONGs / a resposta corporativa à pressão da ONG
Erakovich e Anderson (2013)	Questões estruturais / valores centrais / comunicação com stakeholders / interesse especial / funcionários políticos / conselheiros econômicos / líderes da burocracia / valores descobertos / valores alinhados
Schiller e Almog-Bar (2013)	Colaborações relacionadas à missão / colaborações de marketing / colaborações de aprendizagem / colaborações de infraestrutura / colaborações políticas e colaborações marginais
Suárez e Hwang (2013)	Marketização e gerencialismo (racionalização, grau de gestão de líder e renda auferida) / recursos e restrições (diversidade de financiamento, déficits e desaceleração)
Austin e Seitani (2012a, 2012b)	Adequação organizacional / mobilizar competências distintas / integrar seus recursos conjuntamente / perceber interesses próprios vinculados e justiça no compartilhamento de valor
Sakarya <i>et al.</i> (2012)	Inputs fornecidos pelos parceiros / resultados / impacto da transformação social
Liu e Ko (2011)	Formação de aliança / posição de recursos / abordagens de gestão

Continua

**Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL**

Autor(es)	Fatores
Dahan <i>et al.</i> (2010)	Recursos e habilidades / adequação organizacional, compatibilidade cultural e confiança / compreensão das condições singulares dos países em desenvolvimento / suporte aos ambientes de negócios locais
Seitanidi <i>et al.</i> (2010)	Características organizacionais (capacidade transformativa) / motivação da parceria (intenção transformativa) / histórico de interações (experiência transformativa)
Jamali e Keshishian (2009)	Dependência de recursos / simetria de compromisso / simetria de objetivos comuns / comunicação intensiva / alinhamento de capacidade de trabalho de cooperação / cultura de trabalho convergente / excelência individual / importância / interdependência / investimento / informação / integração / institucionalização / integridade
Seitanidi e Crane (2009)	Seleção de parceiros (avaliação das diferentes opções de NPO ou empresa; processo informal de avaliação de risco) / projeto de parceria (experimentação, adaptação, operacionalização) / institucionalização de parceria (domínio de relacionamento, familiarização pessoal)
Kolk <i>et al.</i> (2008)	Input (objetivos, motivos e recursos de parceiros individuais) / rendimento (características da parceria, dinamismo e projeto) / output (objetivos da parceria, sustentabilidade e resultados) / Resultado (impacto) / eficiência (custo-benefício) / eficácia (valor agregado)
Eweje (2007)	Relações interorganizacionais / mecanismos de coordenação (influência mútua e controle compartilhado)
Seitanidi (2007)	Confiança / recursos humanos / informações / reputação
Bryson <i>et al.</i> (2006)	Condições iniciais (ambiente geral, falha do setor e antecedentes diretos) / dimensões do processo (formal e informal: forjar acordos, construir liderança, construir legitimidade, construir confiança e gerenciar o planejamento de conflitos) / dimensões estruturais e de governança (formal e informal: associação, configuração estrutural e estrutura de governança) / contingências e restrições (tipo de colaboração, desequilíbrios de poder e lógicas institucionais concorrentes) / resultados (valor público; efeitos de primeira, segunda e terceira ordem; resiliência e reavaliação) / questões de responsabilidade (inputs, processos, e produtos; sistema de gestão de resultados; relações com constituintes políticos e profissionais)
Paton (2006)	Fundação estrutural / base social / fronteira estrutural / fronteira estratégica
Gajda (2004)	Integração / propósito / estratégias e tarefas / liderança e tomada de decisão / interpessoal e comunicação
Parker e Selsky (2004)	Integração / reculturação / separação
Martínez (2003)	Desequilíbrio de poder (condições de abuso e atitude parasitária) / falta de compatibilidade do parceiro (comportamento antiético e incapacidade de gerenciar o projeto)
Wymer e Samu (2003)	Motivação / seleção de parceiros e adequação (adequação à missão, adequação ao gerenciamento, adequação da força de trabalho, adequação ao mercado-alvo, adequação do produto e causa, adequação ao ciclo e adequação cultural) / comunicação
Ashman (2001)	Impacto / criação de valor (benefícios mútuos) / incentivos / atores intermediários / controle compartilhado
Austin (2000)	Alinhamento de estratégia, missão / conexão e relacionamentos pessoais / geração de valor e visão compartilhada / aprendizagem contínua / atenção focada / comunicação / sistema organizacional / expectativas mútuas e responsabilidade / Confiança

Conclusão







Consideramos que as fontes apresentadas por Austin e Seitanidi (2012a) são atributos do processo de criação de valor (lado direito da Figura 5), e são o ponto de partida para a proposição de um framework integrativo. Precisamos considerar esses atributos (e subatributos) em mais, conforme se verifica a seguir.

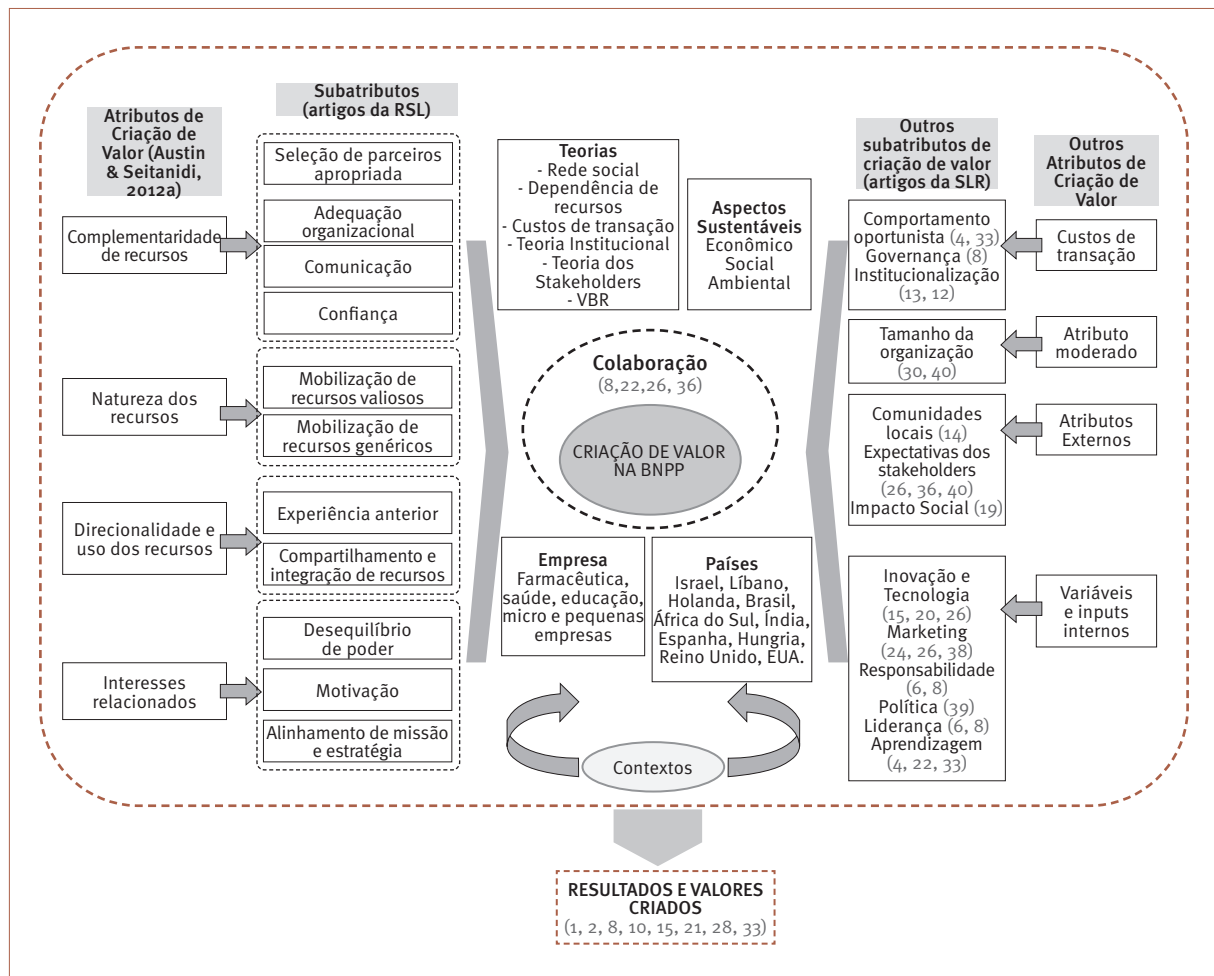
- Complementaridade de recursos. De acordo com a literatura sobre dependência de recursos, uma base fundamental para a colaboração é a obtenção de acesso aos recursos necessários e ainda não possuídos (Austin & Seitanindi, 2012a). Sob a perspectiva da teoria das redes sociais, o acesso, compartilhamento e complementaridade dos recursos de parceiros em uma aliança também trazem benefícios específicos (Hond et al., 2015). A visão relacional (VR) e a visão baseada em recursos estendida (VBRE) também consideram que o acesso aos recursos de um parceiro permite às empresas criar valor e, conseqüentemente, desenvolver vantagens colaborativas (Dyer & Singh, 1998; Lavie 2006). Dahan et al. (2010), Jamali e Keshishian (2009) e Liu e Ko (2011) apoiam a mesma ideia, enfatizando a importância da dependência e do compartilhamento de recursos para o processo de criação de valor na parceria. Finalmente, para avaliar a complementaridade de recursos e sua criação de valor potencial, é importante reconhecer se os recursos de cada parceiro possuem potencial para contribuir, incluindo recursos tangíveis (dinheiro, terras, instalações, maquinário, suprimentos, estruturas e recursos naturais) e recursos intangíveis (conhecimento, habilidades e práticas de gestão) (Austin & Seitanidi, 2012b).
- Natureza dos recursos. De acordo com a VBR, os parceiros podem contribuir para a colaboração com recursos genéricos, isto é, aqueles que qualquer empresa ou NPO possui, para mobilizar e aproveitar mais recursos valiosos, como conhecimentos, capacidades, infraestrutura e relacionamentos essenciais ao sucesso da organização (Austin & Seitanidi, 2012a). Hond et al. (2015) concordam e acreditam que as organizações buscam parceiros que possam agregar valor econômico e social, seja pela recombinação de recursos valiosos aos quais os parceiros têm acesso, ou pelo desenvolvimento conjunto de novos recursos valiosos, gerando, assim, vantagens colaborativas.
- Direcionalidade e uso dos recursos. Este aspecto refere-se ao fluxo de recursos, que pode ser predominantemente unilateral e oriundo principalmente de um parceiro, ou bilateral e de trocas recíprocas (Austin & Seitanidi, 2012a). Segundo os autores, entradas ou transferências paralelas (mas separadas) podem criar valor, mas a integração de recursos complementares e distintos (em uma perspectiva relacional) que produzem novos serviços ou atividades que nenhuma organização poderia ter criado sozinha ou em paralelo, cria novo valor.
- Interesses relacionados. Colaborações intersetoriais podem ter objetivos distintos e nenhum parâmetro comum para avaliação de valor (Austin & Seitanidi, 2012a). Segundo os autores, no entanto, é essencial: (i) entender claramente como os parceiros consideram valor; (ii) conciliar sistemas de criação de valor divergentes; e (iii) enxergar a troca de valor como justa.

No entanto, como a amostra dos autores citou alguns subatributos sem consonância com os atributos propostos por Austin e Seitanidi (2012a), nós os denominamos “outros atributos” (lado direito da Figura 5). Os números no lado direito da Figura 5 representam os autores da amostra listados no Quadro 3. Esses subatributos exercem um impacto que pode ser direto ou indireto sobre a criação de valor. Por exemplo, se um dos parceiros



se comporta de forma oportunista (aumentando os custos de transação, por exemplo), esta atitude terá uma influência negativa na criação de valor, uma vez que é considerada um fator relacional (Barroso-Mendez *et al.*, 2015). O tamanho da organização pode agir como “atributo moderador” na cooperação entre NPOs e FPBs (Harangozó & Zilahy, 2015). Alguns “outros atributos” são chamados de “atributos externos”, uma vez que estão relacionados ao ambiente externo à parceria. Por exemplo, com relação às expectativas dos stakeholders, ao elaborar e implementar novas iniciativas de criação de valor, a BNPP precisa considerar cuidadosamente seu grupo heterogêneo de stakeholders (Al-Tabbaa *et al.*, 2014), bem como o impacto social, uma vez que ele leva a transformações nas esferas cultural, política e econômica (Sakarya *et al.*, 2012). Finalmente, as “variáveis e inputs internos” são aqueles relacionados a cada parceiro. Por exemplo, as FPBs podem influenciar no desenvolvimento da inovação nas NPOs enquanto o marketing interno das NPOs pode também produzir vantagens para as FPBs (Sanzo *et al.*, 2015a).

Figura 5. Framework integrativo



\*Os números na Figura representam os artigos da amostra apresentados no Quadro 3

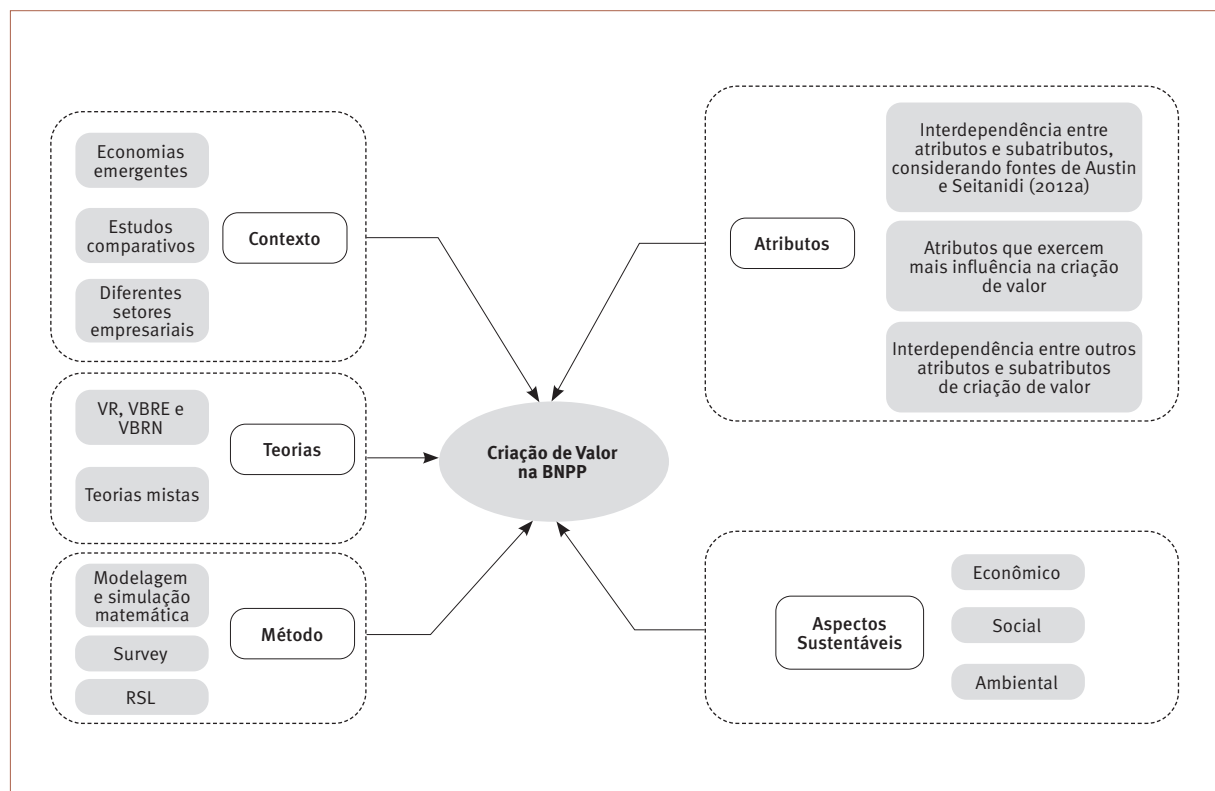
Assim, a lógica do framework funda-se na ideia de que a colaboração cria sinergia, que produz resultados e cria valor, como se pode ver na parte de baixo da Figura 5. Portanto, reconhecer os atributos da criação de valor e em que cada atributo consiste pode melhorar a sustentabilidade organizacional de todas as organizações envolvidas em uma BNPP, por exemplo, bem como melhorar a reputação e oferecer uma base de receitas mais diversificada.

O framework também apresenta informações sobre pesquisas acerca do processo de criação de valor colaborativo em BNPPs. Por exemplo, embora a maior parte dos autores da amostra não utilizem uma teoria específica para estudar esse processo, alguns adotam teorias de forma conjunta (Al-Tabbaa *et al.*, 2014; Hond *et al.*, 2015; Suárez & Hwang, 2013), predominantemente aqueles que adotam a teoria dos stakeholders e a VBR (ver Quadro 4).

Poucos artigos analisaram o impacto da criação de valor sobre o desempenho sustentável. Alguns deles consideram os três aspectos da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), tais como Austin e Seitanidi (2012a). Outros focaram apenas nos aspectos sociais, como Moldovan *et al.* (2016) e Paton (2006). Os aspectos ambiental (Harangozó & Zilahy, 2015) e econômico (Dahan *et al.*, 2010) foram analisados em uma minoria de estudos. A literatura também indica que alguns estudos focam em contextos nacionais específicos, uma vez que investigaram o processo de criação de valor entre setores empresariais específicos, como farmacêuticos, empresas das áreas de saúde e educação, e micro e pequenas empresas.

Ao analisar o framework integrativo, bem como as principais lacunas, propomos alguns direcionamentos para pesquisas futuras (Figura 6)

Figura 6. Direcionamentos para pesquisas futuras



## Teorias

Não há consenso sobre qual teoria pode explicar melhor a criação de valor em uma colaboração intersetorial. Assim, pesquisas futuras poderiam combinar teorias que consideram a parceria como uma estratégia essencial para alcançar vantagens colaborativas, como a VR e a VBRE, uma vez que nenhuma delas foi considerada na amostra deste artigo. As principais teorias também tendiam a focar na explicação dos motivos para a colaboração e nas dinâmicas contínuas, deixando de lado como essa colaboração pode criar valor para as partes. Como a colaboração entre NPOs e empresas pode estar relacionada a questões sustentáveis, a Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN) pode ser uma teoria útil para estudar este tema.

## Métodos e contexto de pesquisa

A maioria dos estudos são qualitativos ou conceituais. Os estudos conceituais não investigam a literatura de modo sistemático, revelando que mais RSL são necessárias. Há também uma oportunidade para métodos mistos ou quantitativos, tais como *surveys* e modelagens matemáticas.

Há ainda uma falta de estudos nas economias emergentes e nas colaborações intersetoriais envolvendo o governo e sociedades civis. Assim, pesquisas futuras podem estudar em maior profundidade a colaboração intersetorial nessas economias, comparando-a com outros estudos em países desenvolvidos.

## Atributos

Pesquisas futuras podem também investigar a influência da relação entre os atributos e subatributos (Figura 5), por exemplo, aplicando métodos mistos que utilizem especialistas e ferramentas multicritério. Por meio da técnica Delphi, os especialistas podem inferir a influência exercida pelos atributos e subatributos, a fim de chegar a um consenso. Ferramentas multicritério também possibilitam modelar os atributos para alcançar um índice de criação de valor colaborativo por meio da adoção de uma Abordagem Gráfico-Teórica (GTA, do inglês Graphic Theoretical Approach). O Processo Analítico em Rede (ANP, do inglês Analytic Network Process) também possibilita a priorização desses atributos que exercem uma influência significativa sobre a criação de valor colaborativo. Outra oportunidade consiste na investigação daqueles atributos que exercem mais influência sobre o processo de criação de valor, por meio de *surveys* ou Delphi, por exemplo.

## Aspectos sustentáveis

Estudos futuros podem focar não apenas no aspecto social, mas também nas questões econômicas e ambientais. Entretanto, para fazê-lo, as empresas precisarão ir além da filantropia, e buscar novas estratégias de engajamento nas comunidades onde operam, obtendo, assim, maior relevância corporativa e exercendo um impacto social, econômico e ambiental mais significativo.

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Este artigo desenvolveu um framework integrativo que representa uma síntese das pesquisas sobre o processo de criação de valor em uma BNPP. Mesmo utilizando diferentes terminologias, alguns dos autores da amostra

descreveram subatributos em consonância com os atributos propostos por Austin e Seitanidi (2012a), um estudo avançado sobre processos de CV entre uma empresa e uma NPO. Estes atributos foram operacionalizados em 11 subatributos. Também verificamos alguns subatributos sem alinhamento com os propostos por Austin e Seitanidi (2012a); nós os chamamos de “outros atributos”. Esses subatributos foram agrupados em quatro atributos (que foram operacionalizados em 13 subatributos). “Outros atributos” também exercem um impacto direto ou indireto sobre o processo de criação de valor em uma BNPP. Portanto, esses atributos representam aqueles que podem influenciar a criação de valor em uma BNPP, e quando o valor é criado, a parceria produz resultados (esperados ou não). Estes achados representam a primeira contribuição deste artigo.

Em segundo lugar, o framework proposto contribui para o avanço do conhecimento na medida em que estende o estudo sobre as BNPPs e sua criação de valor, mostrando, por exemplo, o contexto (países e empresas) no qual a pesquisa sobre a criação de valor foi aplicada. Este resultado abre espaço para discussão, especialmente em economias emergentes e em muitos setores além dos identificados neste artigo.

Terceiro, mesmo sem consenso acerca da teoria mais apropriada, mostramos que o processo de criação de valor em BNPPs é complexo, e que precisa ser abordado utilizando diferentes teorias e pontos de vista. Quarto, embora a literatura apresente diferentes atributos (e subatributos) para abordar a criação de valor, entender como eles contribuem para isso não é fácil, o que ressalta a necessidade de examinar como esses atributos podem diferir, e em quais circunstâncias. Finalmente, a quinta contribuição está relacionada à agenda de pesquisas futuras.

Esta pesquisa também tem suas limitações. Primeiro, consideramos bases de dados específicas e palavras de busca limitadas, e isto pode ter levado a uma perda de conteúdo. Assim, pesquisas futuras devem utilizar diferentes bases de dados e outras palavras de busca. Outras pesquisas podem discutir cada atributo e seus subatributos, ou reagrupá-los para obter um entendimento mais profundo dos efeitos sobre os atributos e o processo de criação de valor nas BNPPs. Finalmente, com base em nossos resultados, e analisando as lacunas do artigo, surgem questões: (i) quais teorias, estruturas de governança e atributos podem explicar melhor a criação de valor colaborativo nas BNPPs? (ii) considerando uma relação colaborativa, que implicações o valor criado traz para os diretores executivos das NPOs ou para os CEOs das empresas? (iii) como os líderes das NPOs e empresas podem manter a colaboração? (iv) quais valores os atributos criam e como eles podem ser medidos? (v) quais os impactos dos atributos sobre os aspectos sustentáveis (econômico, social e ambiental)? Essas questões críticas são importantes para estudiosos e profissionais, especialmente dada a pressão sobre as NPOs para gerar receitas corporativas, e a correspondente expectativa de que as empresas sejam socialmente responsáveis, especialmente por meio do apoio e estabelecimento de parcerias com as entidades sem fins lucrativos.

## NOTA DE TRADUÇÃO

Algumas abreviações e termos foram mantidos em inglês ao longo do texto por serem de uso corrente na literatura de língua inglesa revista pelo autor. A supressão do inglês, nesses casos, dificultaria ao leitor o acesso ao conteúdo dos originais citados. Evidentemente, os termos são, em sua primeira ocorrência no texto, acompanhados de tradução.

## REFERÊNCIAS

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas*, 25(3), 657-678. doi: 10.1007/s11266-013-9357-6
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations: Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123. doi: 10.1016/j.brq.2017.01.001
- Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33(5), 697-723. doi: 10.1177/0149206307305561
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113. doi: 10.1016/S0305-750X(01)00027-4
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses – Part 1. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. doi: 10.1177/0899764012450777
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses – Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. doi: 10.1177/089976400773746346
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(3), 188-203. doi: 10.1016/j.brq.2014.09.002
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2015). Business-NGO partnerships in global value chains: Part of the solution or part of the problem of sustainable change? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 35-40. doi: 10.1016/j.cosust.2014.08.012
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006, December). The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 17-18. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 505-518. doi: 10.1007/s10551-012-1319-1
- Burgos, S. (2013). Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy. *The Journal of Business Strategy*, 34(1), 21-29. doi: 10.1108/02756661311301756
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. doi:10.1016/j.jom.2010.12.008
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi: 10.5465/amr.1998.1255632
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Dutra, A., Nunes, N. A., & Reis, C. (2017). BPM governance: A literature analysis of performance evaluation. *Business Process Management Journal*, 23(1), 71-86. doi: 10.1108/BPMJ-11-2015-0159
- Erakovich, R., & Anderson, T. (2013). Cross-sector collaboration: Management decision and change model. *International Journal of Public Sector Management*, 26(2), 163-173. doi: 10.1108/09513551311318031
- Eweje, G. (2007). Strategic partnerships between MNEs and civil society: The post-WSSD perspectives. *Sustainable Development*, 15(1), 15-27. doi: 10.1002/sd.295
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 65-77. doi: 10.1016/j.ameval.2003.11.002
- Harangozó, G., & Zilahy, G. (2015). Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89, 18-31. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.10.092
- Hond, F. den, Bakker, F. G. A. de, & Doh, J. P. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society* (54), 187-228. doi: 10.1177/0007650312439549
- Ishak, A. H., & Osman, M. R. (2016). A systematic literature review on Islamic values applied in quality management context. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 103-112. doi: 10.1007/s10551-015-2619-2
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and ngos in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., Smith, W., Jones, G. J., ... Kyle, S. (2017). A structural perspective of cross-sector partnerships involving youth sport nonprofit organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 133-155. doi: 10.1080/16184742.2017.1322625
- Kolk, A., Tulder, R. van, & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262-273.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *The University of Texas at Austin*, 31(3), 638-658.
- Lewis, M., Brandon-Jones, A., Slack, N., & Howard, M. (2010). Competing through operations and supply: The role of classic and extended resource-based advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1032-1058. doi: 10.1108/01443571011082517
- Liu, G., & Ko, W. W. (2011). Social alliance and employee voluntary activities: A resource-based perspective. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 251-268. doi: 10.1007/s10551-011-0907-9
- Liu, G., Wai, W., & Chris, K. (2018). How and when socially entrepreneurial nonprofit organizations benefit from adopting social alliance management routines to manage social alliances? *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497-516. doi: 10.1007/s10551-016-3231-6



- Lodsgård, L., & Agaard, A. (2017, July). Creating value through CSR across company functions and NGO collaborations. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 2015-2017. doi: 10.1016/j.scaman.2017.05.002
- Lyakhov, A., & Gliedt, T. (2017). Understanding collaborative value creation by environmental nonprofit and renewable energy business partnerships. *Voluntas*, 28(4), 1448-1472. doi: 10.1007/s11266-016-9691-6
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. doi: 10.1177/0899764014561796
- Martínez, C. V. (2003). Social alliances for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 209-222. doi: 10.1023/A:1026212902564
- Moldovan, A. M., Greenley, M., & Lakatos, E. S. (2016). Corporate social responsibility, NGOs and business partnerships for social sustainability. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 11(1), 51-56. Recuperado de <http://www.reaser.eu>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2015). Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145-162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Parker, B., & Selsky, J. W. (2004). Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 458-488.
- Paton, B. (2006). Collaboration among industry, civil society, and government for sustainability: A framework for identifying opportunities. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, 3(12), 148-162.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Oktem, O., & Selekler-Goksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.02.012
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. New York, USA: Manchester University Press.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015a). Business–nonprofit partnerships: Do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379-400. doi: 10.1177/0899764013517770
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015b). Business nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636. doi: 10.1007/s11628-014-0242-1
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-Centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962. doi:10.1177/0899764012471753
- Seitanidi, M. M. (2007). Intangible economy: How can investors deliver change in businesses? Lessons from nonprofit-business partnerships. *Management Decision*, 45(5), 853-865. doi: 10.1108/00251740710753675
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 413-429
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 139-161
- Shumate, M., Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2018). Does cross-sector collaboration lead to higher nonprofit capacity? *Journal of Business Ethics*, 150(2), 385-399. doi: 10.1007/s10551-018-3856-8
- Silke, B., & Viktoria, S. (2015). Nonprofit collaboration with luxury brands: Positive and negative effects for cause-related marketing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 708-733
- Skagerlind, H. H., Westman, M. O. A., & Berglund, H. (2015). Cross-sector partnerships: The state, and the corporate. *Business and Society Review*, 120(2), 245-275
- Suárez, D. F., & Hwang, H. (2013). Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. *Voluntas*, 24(3), 581-605.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45. doi: 10.1353/lib.2006.0053
- Wymer, W. W., & Samu, J. S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small business–nonprofit collaboration: Locally owned businesses want to take their relationships with community-based NPOs to the next level. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 216-237. doi: 10.1080/10495142.2015.1011511

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Cláudia Fabiana Gohr e Felipe Alves de Oliveira Soares contribuíram substancialmente na concepção e no desenho da pesquisa, bem como nas análises, interpretação de dados, proposta do framework e redação do manuscrito. Cláudia Fabiana Gohr também leu o manuscrito final e desenvolveu as correções e revisões finais. Lucas Carvalho de Oliveira e Matheus Henrique da Silva Amorim contribuíram no tocante às buscas nas bases de dados, seleção dos artigos, extração dos dados da amostra de artigos, e ajudaram na concepção das tabelas e figuras.



# ARTIGOS

Submetido em 16.02.2020. Aprovado em 30.09.2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editora Científica convidada: Priscila Rezende da Costa

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210607X>

## ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DE USO DO LINE TODAY EM TAIWAN BASEADO NO MODELO UTAUT2

*A study of the use behavior of LINE TODAY in taiwan based on the UTAUT2 model*

*Un estudio sobre el comportamiento de uso de LINE TODAY en Taiwán basado en el modelo UTAUT2*

Lisa Y. Chen<sup>1</sup> | [lisachen@isu.edu.tw](mailto:lisachen@isu.edu.tw) | ORCID: 0000-0002-5418-6782

Yi-Jhen Chen<sup>1</sup> | [fanny3803003q@gmail.com](mailto:fanny3803003q@gmail.com) | ORCID: 0000-0002-7953-1247

<sup>1</sup> Kaohsiung Polytechnic Institute, Department of Information Management, Kaohsiung, Taiwan.

### RESUMO

À medida que os negócios baseados em tecnologia móvel têm crescido e mudado o hábito de leitura de notícias das pessoas, o uso de plataformas móveis de notícias tem se tornado uma nova tendência. Devido a essa mudança, a taxa de utilização da plataforma de notícias Line Today de Taiwan foi a mais alta do mundo em 2018. O estudo utiliza o Modelo Estendido ao Consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (Utaut2) para explorar as intenções comportamentais e o comportamento de uso do Line Today em Taiwan. Foi coletado um total de 199 amostras válidas. Os resultados mostram que a expectativa de desempenho, a expectativa de esforço, a influência social, as condições facilitadoras e o hábito afetam positivamente as intenções de comportamento. As intenções de comportamento e o hábito afetam positivamente o comportamento de uso. Os resultados oferecem ao Line Today e seus similares uma estratégia de aprimoramento, bem como referências para desenvolvimento e pesquisas futuras sobre plataformas móveis de notícias.

**PALAVRAS-CHAVE** | Plataforma móvel de notícias, intenção comportamental, comportamento de uso, Line Today, Utaut2.

### ABSTRACT

*As mobile business has flourished and people's news-reading habits have changed, the use of mobile news platforms has become a new trend. Due to this change, the use rate of LINE TODAY news from Taiwan became the world's highest in 2018. The study uses the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2) model to explore behavioral intentions and the use behavior of LINE TODAY in Taiwan. A total of 199 valid samples were collected. Results show that performance expectancy, effort expectancy, social influence, facilitating conditions, and habit have positive impacts on behavior intentions. Behavior intentions and habit have positive impacts on use behavior. Results provide LINE TODAY and its peers with an improvement strategy and a reference for future development and research into mobile news platforms.*

**KEYWORDS** | Mobile news platform, behavioral intention, use behavior, LINE TODAY, UTAUT2.

### RESUMEN

*A medida que los negocios basados en tecnología móvil han prosperado y cambiado los hábitos de lectura de noticias de las personas, el uso de plataformas móviles de noticias se ha convertido en una nueva tendencia. Debido a este cambio, la tasa de uso de la plataforma de noticias LINE TODAY en Taiwán fue la más alta del mundo en 2018. El estudio utiliza el modelo de teoría unificada de la aceptación y uso de tecnología 2 (UTAUT2) para explorar la intención conductual y el comportamiento de uso de LINE TODAY en Taiwán. Se recogió un total de 199 muestras válidas. Los resultados muestran que la expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, influencia social, las condiciones facilitadoras y el hábito tienen impactos positivos en la intención conductual. A su vez, la intención conductual y el hábito tienen impactos positivos en el comportamiento de uso. Los resultados proporcionan a LINE TODAY y sus pares una estrategia de mejora, así como referencias para desarrollo e investigación futuros sobre las nuevas plataformas móviles de noticias.*

**PALABRAS CLAVE** | Plataforma móvil de noticias, intención conductual, comportamiento de uso, LINE TODAY, UTAUT2.

## INTRODUÇÃO

Com o rápido desenvolvimento do comércio móvel, a tecnologia da informação (TI) está silenciosamente mudando os hábitos das pessoas no mundo moderno. O padrão de comportamento dos consumidores também tem mudado de “móvel como prioridade” para “somente móvel”, o que não apenas altera as relações de competição no âmbito das mídias, mas também dá origem a uma onda de necessidades de serviços (Market Intelligence & Consulting Institute [MIC], 2016). À medida que as necessidades de socialização, informações, *games* ou compras têm crescido, as mídias sociais têm se tornado uma importante estratégia de *marketing* para as empresas e uma necessidade no cotidiano das pessoas (Appel, Grewal, Hadi, & Stephen, 2019).

A tecnologia digital tem modificado os hábitos de leitura de notícias das pessoas. O acesso dos leitores às notícias passou dos jornais tradicionais às plataformas sociais por meio de dispositivos móveis. A diversificação de serviços de notícias com base em tecnologia móvel permite aos usuários acessar conteúdos de notícias de maneira fácil, a qualquer hora e em qualquer lugar em dispositivos móveis, visitando *sites* de notícias ou fazendo *login* em mídias sociais (Lee, Lindsey, & Kim, 2017). À medida que as plataformas de mídia mudaram o comportamento dos usuários *on-line*, a forma de ir diretamente a *sites* de notícias para navegar pelas principais reportagens, ou de utilizar o Google para buscar os principais fatos noticiados, tem mudado dramaticamente (China Times, 2015).

Nos últimos anos, o Line tem se comprometido com a oferta de serviços diversificados centrados nas necessidades do usuário, incluindo notícias, *games*, mapas, pagamentos e *e-commerce* em cinco áreas principais (Business Next, 2016; China Times, 2017b). O Today é uma plataforma móvel global de notícias oferecida pelo Line, com conteúdo *premium* de veículos parceiros, permitindo aos usuários navegar, armazenar, deixar mensagens ou compartilhar notícias no Line Today a qualquer hora. Os usuários podem ir diretamente a ele para ler notícias, passando à esquerda e à direita para a página de notícias, e para cima e para baixo para navegar por tópicos de conteúdos ricos de notícias, tais como temas de interesse, entretenimento e vida (Line Today, 2017). Em 2018, o número de usuários ativos da plataforma por mês em Taiwan estabeleceu um novo recorde, de 21 milhões, com reportagens e textos do Line, levando o consumo de notícias do Line Today a ocupar o primeiro lugar no mundo (Business Next, 2018).

De acordo com o ETtoday (2018), os leitores taiwaneses dependem fortemente das mídias sociais, especialmente do Facebook e do Line, 56% deles recebendo suas notícias desses canais, mas essas mídias sociais têm relativamente pouca responsabilidade social. O Digital News Report (2018) apontou que *fake news* produzidas na China no ano passado espalharam-se em Taiwan e na mídia taiwanesa, sendo esta profundamente influenciada pelas mídias sociais, o que contribuiu para a disseminação dessas *fake news*. Está claro que as plataformas de mídias sociais podem gerar dados de maneira fácil e rápida, e disseminar mensagens instantâneas, tornando mais e mais pessoas vulneráveis a informações intencionalmente enganosas. Em comparação com as fontes tradicionais de notícias, no entanto, a liberdade que as mídias sociais proporcionam torna a credibilidade do conteúdo disseminado nas plataformas questionável (Meel & Vishwakarma, 2019).

Os principais usuários do Line Today em Taiwan têm mais de 25 anos de idade, e a proporção de homens é significativamente maior do que a de mulheres. O Line Today é conveniente para os usuários buscarem e lerem notícias no contexto dos *chats*. A maioria das usuárias costuma dar curtidas em vez de deixar mensagens. Mercados como a Indonésia e a Tailândia gostam de ver conteúdos originais de comunidades. A vantagem do Line Today é que a plataforma possui uma base grande de usuários que as outras plataformas não possuem (ChinaTimes, 2017).

A plataforma deve satisfazer não apenas a oferta de conteúdo instantâneo, mas também necessita ser personalizável para as pessoas. Em comparação com outras plataformas de notícias, o Line Today tem modificado os hábitos dos usuários que leem notícias e o modo como eles utilizam o *site*. Em Taiwan, o Line Today possui um grande número de usuários, o que facilita a realização de pesquisas *on-line*, e é importante observar os fatores que levam os usuários a adotar esse canal. Assim, o objetivo deste estudo é explorar o comportamento de uso do telefone celular para a leitura de notícias em substituição aos meios tradicionais, tomando o Line Today como um estudo de caso. O estudo baseia-se no Modelo Estendido ao Consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Utaut2), com bom poder explicativo para entender as intenções comportamentais e o comportamento de uso do Line Today.

Este estudo divide-se em cinco partes, da seguinte forma: a primeira parte é uma introdução, que descreve os antecedentes, o objetivo e a importância deste estudo. A segunda parte discute o significado da revisão da literatura relevante. A terceira parte apresenta a estrutura conceitual, juntamente com as hipóteses e os métodos estatísticos utilizados. A quarta parte resume os dados coletados, os resultados da análise dos dados e os achados. A última parte apresenta uma conclusão significativa, incluindo as contribuições, recomendações e implicações deste estudo, bem como direcionamentos futuros.

## REVISÃO DA LITERATURA

Mudanças rápidas na tecnologia digital têm possibilitado que novas tecnologias continuem a evoluir em poucos anos, levando a alterações nos padrões de consumo e ao desenvolvimento das mídias sociais, e redefinindo o conceito de comunicação de notícias. As plataformas sociais não apenas introduzem o consumo de imagens, vídeos e música, mas também ajudam os consumidores a julgar a autenticidade das notícias ao permitir comentários de usuários de redes sociais (Tavis, 2012). A popularidade dos dispositivos móveis, no que tange às plataformas sociais, representou uma grande ruptura na tradição da indústria de notícias. Mais de 50% de todos os usuários de dispositivos móveis em Taiwan utilizam a internet como sua principal fonte de notícias, incluindo redes sociais. A tendência do uso de plataformas sociais móveis por serviços de notícias deve-se principalmente à ascensão dos *sites* de redes sociais.

No início, os portais de notícias permitiam apenas que os usuários recebessem as notícias em uma direção, até que surgiu o Yahoo! Kimo para notícias, e, com ele, a função de mensagens de mão dupla. No entanto, desde seu lançamento, em 2016, o Line Today tem se tornado um companheiro inseparável do povo taiwanês. O Line Today difere do Yahoo! Kimo principalmente por seus aplicativos para celular, enquanto o Yahoo! Kimo para notícias é um produto voltado para computador pessoal (PC). O Line Today criou um portal de conteúdo que permite aos leitores assistirem a notícias com um clique. Além disso, oferece conteúdo diversificado e integrado. Depois que o Line passou a oferecer seu serviço Line Points, as pessoas passaram a assistir a notícias no Line Today em seus PCs, e desenvolveram o hábito de fazê-lo várias vezes ao dia (Global Views, 2018). Muitos taiwaneses usam o Line Today para assistir a notícias, e a plataforma de mídia está crescendo tão rapidamente que passa a merecer atenção devido ao seu desenvolvimento.

## O modelo de aceitação da tecnologia e teorias correlatas

Muitos estudos exploraram a adoção de diferentes modelos no tocante à aceitação de novas tecnologias pelo usuário, tais como a Teoria da Ação Racional (TRA), o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), a Teoria Unificada

da Aceitação e Uso da Tecnologia (Utaut) e o Modelo Estendido ao Consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Utaut2). Davis (1989) sugeriu que TAM era a ferramenta mais amplamente utilizada e aceita em vários campos de pesquisa, principalmente com base na TRA de Fishbein e Ajzen (1975), que tenta prever e entender o comportamento humano.

A TAM é utilizada principalmente para explicar a adoção de sistemas de informação (SI) por funcionários de uma organização e para prever o comportamento dos usuários. A utilidade e facilidade de uso percebidas são as duas variáveis de crença importantes desse modelo, e afetam a atitude em relação ao uso da tecnologia, a qual, por sua vez, afeta a intenção do usuário de utilizá-la e seu comportamento efetivo. No entanto, o modelo concentra-se apenas na perspectiva dessas duas variáveis, e o impacto de outras variáveis externas importantes pode ser ignorado. Os estudos também mostram uma precisão de apenas 40% na previsão do uso de um sistema pelo usuário, embora a TAM possua uma fundamentação teórica simples e clara. Assim, alguns estudos alcançaram melhorias em relação ao modelo e ofereceram sugestões.

Venkatesh, Morris, Davis e Davis (2003) realizaram melhorias e ofereceram sugestões com base nas limitações dos modelos anteriores, e desenvolveram o modelo Utaut. Seus estudos confirmaram que os fatores de identificação do modelo Utaut afetam diretamente as intenções de comportamento e podem prever o comportamento de uso efetivo. Embora, em pesquisas sobre o comportamento de aceitação de novas tecnologias, o modelo Utaut apresente um bom poder explicativo, em alguns estudos recentes, os resultados e a capacidade de explicar a aceitação da tecnologia pelos indivíduos não são exatamente os mesmos do modelo Utaut (Chao, 2019).

O modelo Utaut geralmente se concentra em explicar a aceitação de um novo sistema por funcionários de uma organização, mas considera apenas a motivação externa para a utilização da TI, deixando de explicar a adoção não organizacional de novas tecnologias e de considerar as motivações internas dos usuários. Assim, Venkatesh, Thong e Xu (2012) propuseram uma extensão ao modelo Utaut, a saber, a Utaut2, que se concentra nas perspectivas individuais com relação à adoção de tecnologias. Eles mudaram o contexto, passando da organização para o consumidor, e introduziram novos construtos e relações no modelo. O modelo Utaut2 revisou os modelos acima, buscando atender à necessidade de incluir preditores significativos que possam ser utilizados em vários contextos de adoção da tecnologia móvel pelo usuário.

No entanto, estudos recentes, como os realizados por Dwivedi, Rana, Jeyaraj, Clement e Williams (2019), têm argumentado que o modelo Utaut infere teoricamente relações que podem não ser aplicáveis a todos os contextos, não considera algumas relações potencialmente importantes e exclui alguns construtos que podem ser cruciais para explicar a aceitação e o uso da TI/SI. Assim, Shiferaw e Mehari (2019) estenderam a Utaut e utilizaram determinantes específicas de contexto em suas pesquisas, a fim de melhorar sua capacidade preditiva.

Diferentemente de outros estudos que utilizam principalmente a Utaut ou a Utaut2 como base teórica, Hallikainen, Alamäki e Laukkanen (2019) consideraram que as pesquisas existentes geralmente se concentram no comportamento *on-line*, especialmente na adoção de tecnologia móvel, acreditando que a adoção da tecnologia seja um comportamento inovador. Dada essa limitação, eles ampliaram a teoria do *lead user* como referencial teórico, com base na teoria da inovatividade pessoal, e concentraram-se no comportamento inovador de *lead users* de serviços móveis para empresas. No entanto, sua amostra era composta por executivos, gerentes e tomadores de decisão, portanto as opiniões podem ser diferentes das visões dos consumidores.

Entre todas as teorias e modelos que se concentram em perspectivas individuais e as utilizam para prever a aceitação e o uso de tecnologias, a Utaut2 vem gradualmente se tornando a base teórica da maioria dos estudos,

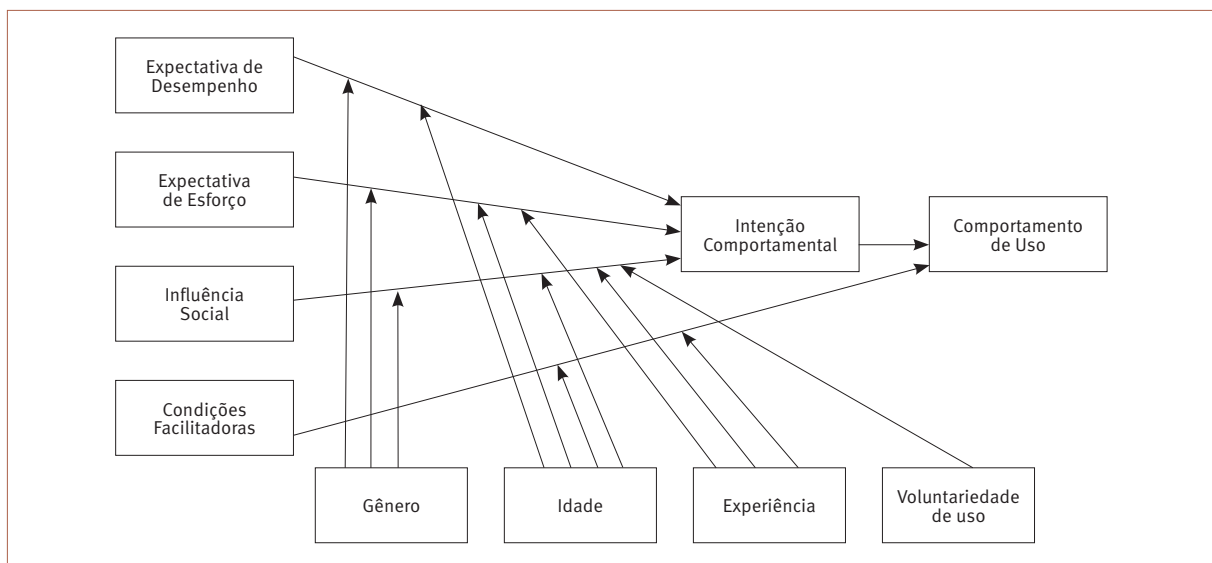
e possui um elevado poder explicativo. Como resultado, este estudo busca verificar se esse modelo tem bom poder explicativo, tendo por objetivo explorar as intenções comportamentais em relação ao Line Today, bem como o comportamento de uso, e a Utaut2 é adequada para este estudo. As seções a seguir discutem com mais detalhe a Utaut e a Utaut2, respectivamente.

## O modelo Utaut

Venkatesh et al. (2003) examinaram estudos relevantes ao longo dos anos e concluíram que a teoria empírica possui diferentes capacidades explicativas em diferentes categorias. Eles compararam os oito modelos de aceitação de tecnologia anteriores, discutiram suas diferenças, realizaram a validação cruzada dos dados e propuseram uma teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia (Utaut). O modelo Utaut inclui os seguintes: 1. Teoria do Comportamento Planejado (TPB); 2. TRA; 3. TAM; 4. Modelo de Utilização de PC (MPCU); 5. Combinação entre TAM e TPB (C-TAM-TPB); 8. Teoria Cognitiva Social (SCT). Eles integraram os modelos anteriores sobre aceitação de tecnologia de modo a oferecer um modelo melhor e mais completo de como a TI é utilizada. O poder explicativo do comportamento do usuário chega a 70%, muito acima dos outros modelos teóricos anteriores, o que indica que suas variáveis de ajuste oferecem um poder explicativo mais completo sobre o comportamento do usuário (Cao & Niu, 2019; Chopdar, Korfiatis, Sivakumar, & Lytras, 2018).

No modelo Utaut mostrado na Figura 1, os argumentos propostos na literatura pertinente foram integrados em quatro dimensões: expectativa de desempenho (ED), expectativa de esforço (EE), influência social (IS) e condições facilitadoras (CF). Além disso, quatro variáveis moderadoras foram adicionadas: gênero, idade, experiência e voluntariedade do uso. O modelo Utaut defende que a intenção de comportamento afeta o comportamento do usuário. A intenção de comportamento é afetada principalmente pela ED, pela EE e pela IS, enquanto os dois fatores que afetam diretamente o comportamento do usuário são as CF e a intenção de comportamento. A supracitada influência será afetada por quatro variáveis de interferência: gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso.

Figura 1. Modelo UTAUT

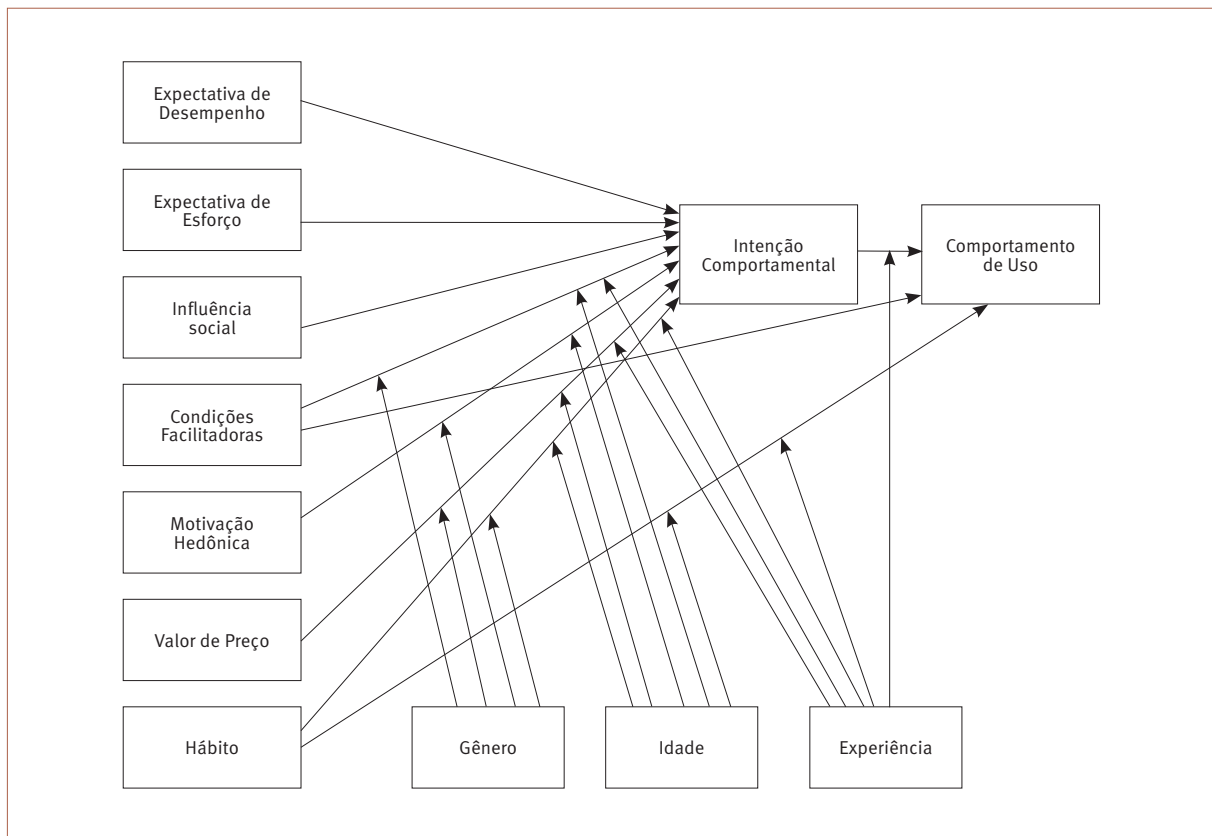


Fonte: Venkatesh et al., 2003.

## O modelo Utaut2

Após examinar as pesquisas empíricas, Venkatesh et al. (2012) revisaram e estenderam o modelo Utaut existente, adicionando à estrutura teórica três novos fatores: motivação hedônica, valor de preço e hábito, conforme mostrado na Figura 2. Em comparação com a Utaut, a Utaut2 considera as perspectivas individuais na adoção de tecnologias e tem maior poder explicativo, pois reduz as variáveis de ajuste a gênero, idade e experiência. O poder explicativo da intenção de comportamento na Utaut2 aumentou de 56% para 74%. O poder explicativo do uso de tecnologias aumentou de 40% para 52%.

Figura 2. Modelo UTAUT2



Fonte: Venkatesh et al., 2012

Como o modelo da Utaut foi inicialmente discutido do ponto de vista dos usuários de sistemas empresariais, Venkatesh et al. (2012) acreditavam que ele poderia ser amplamente utilizado com diferentes tecnologias. Portanto, além de adicionar novas variáveis, a Utaut2 também introduz algumas mudanças na relação entre as variáveis originais, por exemplo: as condições facilitadoras não afetam apenas o comportamento de uso, mas também a intenção comportamental. As definições de ED, EE, IS e CF também foram um pouco revisadas. Quanto ao aspecto das variáveis de ajuste, a interferência voluntária não é mais discutida neste modelo.

Com base na Utaut2, muitos pesquisadores conduziram avaliações e estudos correlatos para verificar o comportamento de uso e a intenção de uso, e todas essas pesquisas apresentam bom poder explicativo (Alalwan,



2020; Herrero, Martín, & Salmones, 2017; Ramírez-Correa, Rondán-Cataluña, Arenas-Gaitán, & Martín-Velicia, 2019; Tamilmani, Rana, Prakasam, & Dwivedi, 2019). Acredita-se que o uso da Utautz para investigar o comportamento de adoção individual esteja mais próximo do ambiente atual do usuário. Assim, este estudo analisou o modelo Utautz como referencial básico para investigar o comportamento de uso e os fatores associados ao uso do Line Today. A motivação hedônica e o valor de preço não serão incluídos neste estudo, pois o Line Today é uma plataforma móvel de notícias gratuita, sem implicações de custo, e não possui motivação hedônica. As hipóteses do estudo são desenvolvidas de modo a explorar as relações entre as variáveis, com base no referencial conceitual.

## O efeito da expectativa de desempenho, da expectativa de esforço, da influência social, das condições facilitadoras e do hábito sobre a intenção comportamental

Estudos recentes sobre *games* de redes sociais móveis (Baabdullah, 2018), aulas colaborativas suportadas por computador (Ali, Nair, & Hussain, 2016) e plataformas de *streaming* de vídeo (Weng & Huang, 2017) concluíram que a ED, a EE, a IS e as CF apresentam um impacto positivo sobre a intenção comportamental de utilizar novas tecnologias. Os hábitos também afetam a intenção comportamental de utilizar novas tecnologias (Ramírez-Correa et al., 2019). Este estudo conclui que quanto maiores forem a ED, a EE e as CF para o uso do Line Today, maior será a intenção de utilizá-lo. As opiniões dos outros e o hábito também afetam a intenção de utilizar o Line Today. As hipóteses são as seguintes:

H1: A expectativa de desempenho afeta positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today.

H2: A expectativa de esforço afeta positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today.

H3: A influência social afeta positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today.

H4: As condições facilitadoras afetam positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today.

H5: O hábito afeta positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today.

## O efeito da intenção comportamental, das condições facilitadoras e do hábito sobre o comportamento de uso

Venkatesh et al. (2012) concluíram que tanto as intenções comportamentais quanto as condições facilitadoras apresentam impactos diretos sobre o comportamento de uso em relação a tecnologias. Com base no ambiente de tecnologia dos usuários, após incorporar a variável "hábito" ao modelo Utautz, eles constataram que o hábito afeta o comportamento de uso quando novas tecnologias estão sendo adotadas. Enquanto isso, estudos relacionados sobre *games on-line* móveis e plataformas de *streaming* de vídeo também apoiam a correlação (Ramírez-Correa et al., 2019; Weng & Huang, 2017). Com base no que foi dito, este estudo infere que quanto maiores a intenção comportamental, as CF e o hábito de utilizar o Line Today, maior o comportamento de uso do Line Today. As hipóteses são as seguintes:

H6: A intenção comportamental afeta positivamente o comportamento de uso com relação ao uso do Line Today.

H7: As condições facilitadoras afetam positivamente o comportamento de uso com relação ao uso do Line Today.

H8: O hábito afeta positivamente o comportamento de uso com relação ao uso do Line Today.

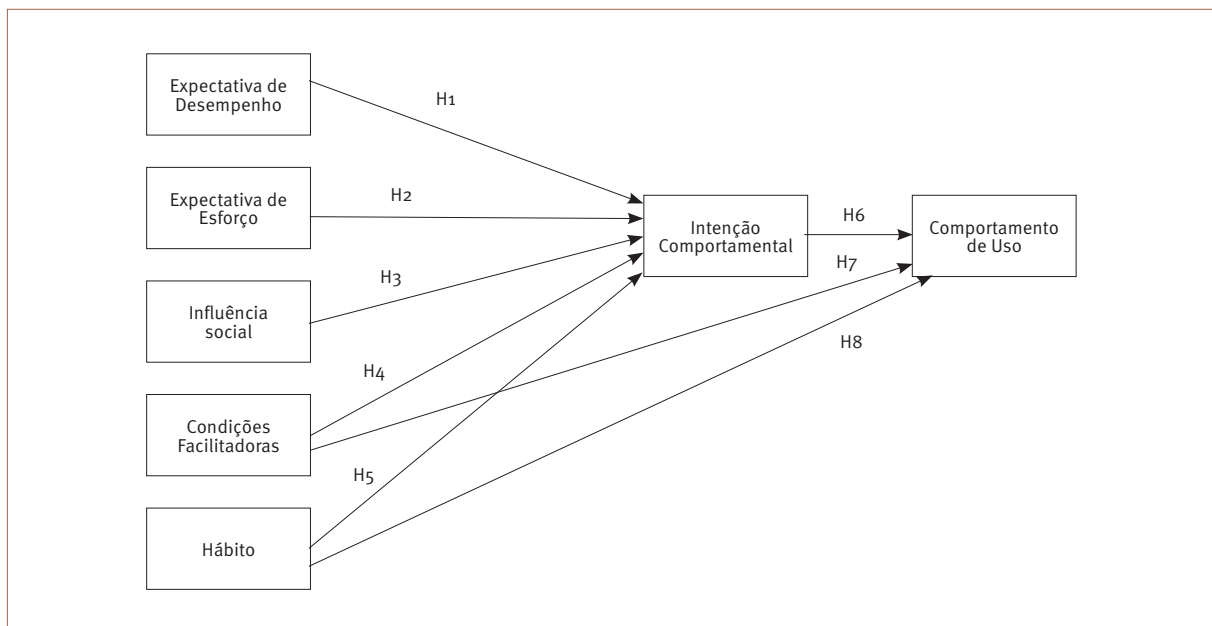
## MÉTODO DE PESQUISA

Com base nas motivações e objetivos de pesquisa referidos acima, este estudo estabeleceu o modelo e hipóteses de pesquisa e as definições operacionais por meio do estudo e da discussão da literatura relevante. Considerando as restrições econômicas, de tempo e de recursos, além de outros fatores relacionados à coleta de dados, o estudo adotou um método de amostragem não aleatório e por conveniência. Assim, os respondentes não estão excessivamente concentrados em um grupo específico, mas espalhados entre usuários em diferentes níveis. Um questionário presencial e um questionário *on-line* ([www.surveycake.com](http://www.surveycake.com)) foram simultaneamente distribuídos aos respondentes, que foram convidados a preenchê-los utilizando um código QR.

## Modelo de pesquisa e definição operacional

O estudo elaborou um *framework* de pesquisa (conforme mostrado na Figura 3), com base na Utaut2, que explica o comportamento de uso do Line Today. Neste estudo, a definição de expectativa de desempenho refere-se a quanto os usuários acreditam que o Line Today pode tornar sua visualização de notícias mais eficiente ou recompensadora. A expectativa de esforço refere-se à percepção do usuário sobre a simplicidade de operação do Line Today. A influência social refere-se a quanto os usuários sentem a influência de seus parentes e amigos sobre seu uso do Line Today. As condições facilitadoras referem-se a como os usuários acreditam que as tecnologias de *software* e *hardware* e recursos de equipamentos podem apoiar os indivíduos que utilizam o Line Today. O hábito refere-se a quanto os usuários utilizam o Line Today, sendo afetado por hábitos e experiências de operação anteriores. A intenção comportamental é definida como as ações específicas ou orientações comportamentais futuras tomadas pelos usuários após utilizar o Line Today. O comportamento de uso refere-se ao tempo e à frequência com que o usuário efetivamente utiliza o Line Today.

Figura 3. Modelo de pesquisa do estudo



## Medição

O estudo utiliza o método de pesquisa por questionário para coletar dados, e foram consultados especialistas a respeito de emendas ao questionário. A estrutura do questionário do estudo divide-se em três partes. No início do instrumento, perguntava-se aos respondentes se eles já haviam utilizado o Line Today. Se sim, eles continuavam a preencher o questionário. Se não, paravam de responder. Finalmente, a primeira e a terceira parte do instrumento foram medidas na escala nominal, enquanto a segunda parte do questionário adotou uma escala Likert de 5 pontos para medir o grau de aprovação do respondente.

As questões foram compiladas em uma escala contendo 27 questões de mensuração, em que 1 correspondia a “Discordo fortemente” e 5 correspondia a “Concordo fortemente”. Os resultados desse questionário foram estatisticamente processados e analisados utilizando o *software* PASW® Statistics. Com base em uma amostra de tamanho pequeno, utilizou-se a regressão por mínimos quadrados parciais (PLS), com o SmartPLS 3.0, para modelagem por equações estruturais (SEM), a fim de avaliar o modelo de medição e o modelo de estrutura deste estudo.

## Amostra e coleta de dados

Um questionário revisado baseou-se nos resultados do teste piloto. No teste, 60 amostras foram coletadas, sendo seis inválidas e 54 válidas, com um índice de coleta de 90%. Os resultados do teste piloto mostraram que o coeficiente de confiabilidade estava acima de 0,8 para todas as variáveis e foi considerado aceitável (Nunnally, 1978). Foi coletado um total de 230 questionários, excluindo-se 31 por estarem incompletos ou porque os respondentes nunca haviam utilizado o Line Today. O número de questionários válidos (199 de 230) recebidos proporcionou uma taxa de retorno de 86,5%, alcançando os critérios sugeridos por Harris (1985). De acordo com Chin (1998), o PLS pode ser adequado a dados de um número pequeno de amostras, sendo o requisito mínimo de 30 a 100 amostras. Além disso, o estudo utiliza a repetição de amostras por *bootstrapping* para testar se os coeficientes de caminho alcançam um nível significativo. Normalmente, 500 amostras *bootstrap* podem ser suficientes para obter estimativas de amostra. Neste estudo, o método de reamostragem por *bootstrapping* foi utilizado para gerar mil amostras *bootstrap*, a fim de melhorar os poderes computacionais para estimativa de parâmetro e inferência quando a amostragem é restrita pelo pequeno tamanho da amostra original. Assim, o número de amostras deste estudo está de acordo com o limite requerido de amostras para o método de PLS, sendo adequado para a análise de modelo estrutural.

## Resultados da análise de dados

Utilizou-se primeiro a análise descritiva dos dados para sintetizar as características básicas dos dados da amostra. Em seguida, utilizou-se a análise de dados para confirmar a adequação dos itens da escala, que é também a base para medir a confiabilidade e validade gerais. Utilizou-se a análise fatorial para testar a validade dos construtos de um questionário. Uma vez que as variáveis observadas e os construtos latentes do modelo de pesquisa foram baseados na Utaut2, utilizou-se uma análise fatorial confirmatória para verificar a correlação entre os fatores da análise, a fim de obter a confiabilidade composta (CC), a variância média extraída (VME) e os coeficientes de correlação entre os construtos para obter a validade convergente e discriminante. Para avaliar a confiabilidade da medição, foram utilizadas correlações item-escala para examinar a validade de construto dos

itens, com uma carga maior do que 0,5 e valores de  $\alpha$  de Cronbach maiores do que 0,7. A CC também foi considerada para a avaliação da consistência interna na confiabilidade de construto por preservar as cargas padronizadas das variáveis observadas. Utilizou-se a validade discriminante, comparando-se a VME dos pares de construto à correlação quadrada entre eles. O modelo estrutural foi empregado estimando-se os caminhos entre os construtos do modelo. A significância dos coeficientes de caminho foi determinada utilizando estatísticas *t* calculadas por meio da técnica de *bootstrapping*.

## Análise das estatísticas descritivas

A proporção de respondentes do sexo feminino foi maior do que a de respondentes do sexo masculino (58,3% de mulheres e 41,7% de homens). A maioria dos respondentes (53,8%) tinha entre 21 e 30 anos de idade, seguida por indivíduos de 20 anos de idade ou menos (47,7%). O estudo investigou ainda o nível educacional, a ocupação e a renda média mensal. Os respondentes com nível universitário representavam 87,9% da amostra, seguidos por indivíduos com pós-graduação, representando 11,1%. A renda média mensal de 83,9% dos respondentes é inferior a NT\$ 20.000,00, 10,1% possuindo renda média entre NT\$ 20.001,00 e NT\$ 30.000,00 (NT= Dólar Taiwanês). Com relação à ocupação, 83,4% eram estudantes, seguidos por indivíduos que trabalham no setor de TI, representando 4,5%. Com relação ao padrão de uso, os resultados mostram que 73,9% dos respondentes utilizam o Line Today todos os dias por, no mínimo, 30 minutos, enquanto 24,6% utilizam o Line Today menos do que um dia por semana. Com relação ao canal utilizado, 89,2% dos respondentes assistem ao Line Today em seus dispositivos móveis.

## Teste de confiabilidade e validade

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória utilizando PLS com o SmartPLS 3.0. Os resultados estatísticos são mostrados na Tabela 1. Para avaliar a confiabilidade e validade das variáveis observadas, foram empregadas as cargas de todos os itens da escala para testar a validade dos construtos, variando as correlações dos itens da escala entre 0,764 e 0,919, enquanto os valores da VME dos construtos ficaram entre 0,658 e 0,802. Com relação aos critérios, a validade convergente demonstrou que as cargas das variáveis observadas eram maiores do que 0,7, e os valores de VME para cada construto eram maiores do que o padrão de 0,5. O teste *t* do valor estimado de cada item alcançou um nível significativo ( $p < 0,001$ ), considerado bastante aceitável. Conforme mostra a Tabela 1, os valores da CC dos construtos variavam entre 0,885 e 0,948, ficando acima do limite recomendado de 0,7, indicando que os construtos deste estudo possuem consistência interna. Os valores do  $\alpha$  de Cronbach foram maiores do que 0,8, indicando que o modelo de medição possuía confiabilidade aceitável, conforme sugerido por Hair, Anderson, Tatham, & Black (1998).

Para testar a validade discriminante, utilizou-se a raiz quadrada da VME dos construtos individuais como critério de julgamento. A partir da matriz dos coeficientes de correlação entre os construtos da Tabela 2, o coeficiente de correlação de cada construto deste estudo ficou entre 0,612 e 0,838, e a raiz quadrada do valor da VME de cada construto foi maior do que a correlação entre dois construtos quaisquer, mostrando que o questionário elaborado para uso neste estudo possuía validade discriminante suficiente.

Tabela 1. Confiabilidade e validade dos construtos

Construtos	Itens	Cargas	Estatística t	A	CC	VME
Expectativa de Desempenho (ED)	ED1	0,888	64,494	0,909	0,932	0,734
	ED2	0,856	45,468			
	ED3	0,841	33,173			
	ED4	0,852	39,465			
	ED5	0,845	34,532			
Expectativa de Esforço (EE)	EE1	0,844	37,869	0,899	0,925	0,712
	EE2	0,849	32,730			
	EE3	0,824	27,028			
	EE4	0,867	34,429			
	EE5	0,834	33,207			
Influência Social (IS)	IS1	0,894	49,772	0,918	0,942	0,802
	IS2	0,901	74,636			
	IS3	0,869	37,599			
	IS4	0,919	70,480			
Condições Facilitadoras (CF)	CF1	0,791	21,255	0,827	0,885	0,658
	CF2	0,764	21,457			
	CF3	0,846	40,479			
	CF4	0,841	38,749			
Hábito (HA)	HA1	0,912	61,920	0,931	0,948	0,784
	HA2	0,897	44,411			
	HA3	0,860	37,619			
	HA4	0,897	53,833			
	HA5	0,859	28,030			
Intenção Comportamental (IC)	IC1	0,898	61,000	0,905	0,932	0,779
	IC2	0,870	49,133			
	IC3	0,882	45,827			
	IC4	0,879	54,284			
Comportamento do Usuário (CDU)	CDU1	0,769	25,563	0,816	0,842	0,728
	CDU2	0,922	57,975			

Tabela 2. Validade discriminante

	ED	EE	IS	CF	HA	IC	CDU
Expectativa de Desempenho (ED)	0,857						
Expectativa de Esforço (EE)	0,730	<b>0,844</b>					
Influência Social (IS)	0,612	0,619	<b>0,896</b>				
Condições Facilitadoras (CF)	0,711	0,670	0,629	<b>0,811</b>			
Hábito (HA)	0,748	0,698	0,624	0,739	0,885		
Intenção Comportamental (IC)	0,801	0,776	0,714	0,838	0,799	0,882	
Comportamento do Usuário (CDU)	0,766	0,771	0,735	0,796	0,816	0,832	<b>0,849</b>

A carga cruzada de todas as variáveis observadas também foi maior do que as intercorrelações de todas as outras variáveis observadas para cada construto, conforme mostrado na Tabela 3. Assim, esses achados confirmam os critérios de avaliação de carga cruzada e fornecem uma validação aceitável para a validade discriminante do modelo de medição. Como resultado, o modelo conceitual proposto apoiou o fato de que o modelo de medição forneceu validação para a validade discriminante e validade convergente aceitável com confirmação de confiabilidade adequada.

**Tabela 3. Cargas cruzadas de todas as variáveis observadas**

	ED	EE	IS	CF	HA	IC	CDU
ED1	<b>0,872</b>	0,608	0,564	0,575	0,660	0,687	0,636
ED2	<b>0,864</b>	0,619	0,521	0,594	0,624	0,712	0,661
ED3	<b>0,877</b>	0,694	0,575	0,674	0,698	0,734	0,546
ED4	<b>0,874</b>	0,647	0,497	0,641	0,656	0,687	0,561
ED5	<b>0,876</b>	0,612	0,511	0,617	0,624	0,673	0,618
EE1	0,657	<b>0,827</b>	0,549	0,565	0,615	0,653	0,588
EE2	0,563	<b>0,820</b>	0,446	0,518	0,530	0,633	0,662
EE3	0,584	<b>0,841</b>	0,559	0,550	0,593	0,640	0,585
EE4	0,578	<b>0,855</b>	0,509	0,581	0,581	0,662	0,584
EE5	0,678	<b>0,853</b>	0,531	0,596	0,606	0,670	0,636
IS1	0,507	0,494	<b>0,842</b>	0,571	0,483	0,598	0,557
IS2	0,535	0,568	<b>0,873</b>	0,538	0,552	0,645	0,620
IS3	0,542	0,496	<b>0,867</b>	0,538	0,534	0,615	0,543
IS4	0,539	0,585	<b>0,886</b>	0,536	0,593	0,617	0,518
CF1	0,567	0,520	0,512	<b>0,796</b>	0,591	0,731	0,651
CF2	0,607	0,541	0,517	<b>0,843</b>	0,651	0,687	0,719
CF3	0,590	0,568	0,548	<b>0,816</b>	0,593	0,690	0,632
CF4	0,601	0,600	0,513	<b>0,871</b>	0,621	0,677	0,676
HA1	0,684	0,659	0,610	0,693	<b>0,905</b>	0,793	0,657
HA2	0,693	0,617	0,536	0,677	<b>0,941</b>	0,726	0,667
HA3	0,664	0,620	0,559	0,655	<b>0,879</b>	0,686	0,613
HA4	0,690	0,651	0,582	0,675	<b>0,911</b>	0,717	0,678
HA5	0,680	0,634	0,556	0,667	<b>0,926</b>	0,716	0,691
IC1	0,668	0,678	0,576	0,709	0,646	<b>0,850</b>	0,667
IC2	0,671	0,629	0,580	0,710	0,702	<b>0,834</b>	0,721
IC3	0,681	0,655	0,627	0,733	0,671	<b>0,853</b>	0,679
IC4	0,694	0,667	0,636	0,688	0,689	<b>0,851</b>	0,654
CDU1	0,521	0,533	0,487	0,683	0,586	0,647	<b>0,779</b>
CDU2	0,643	0,639	0,548	0,702	0,625	0,709	0,896



## Modelo estrutural e teste das hipóteses

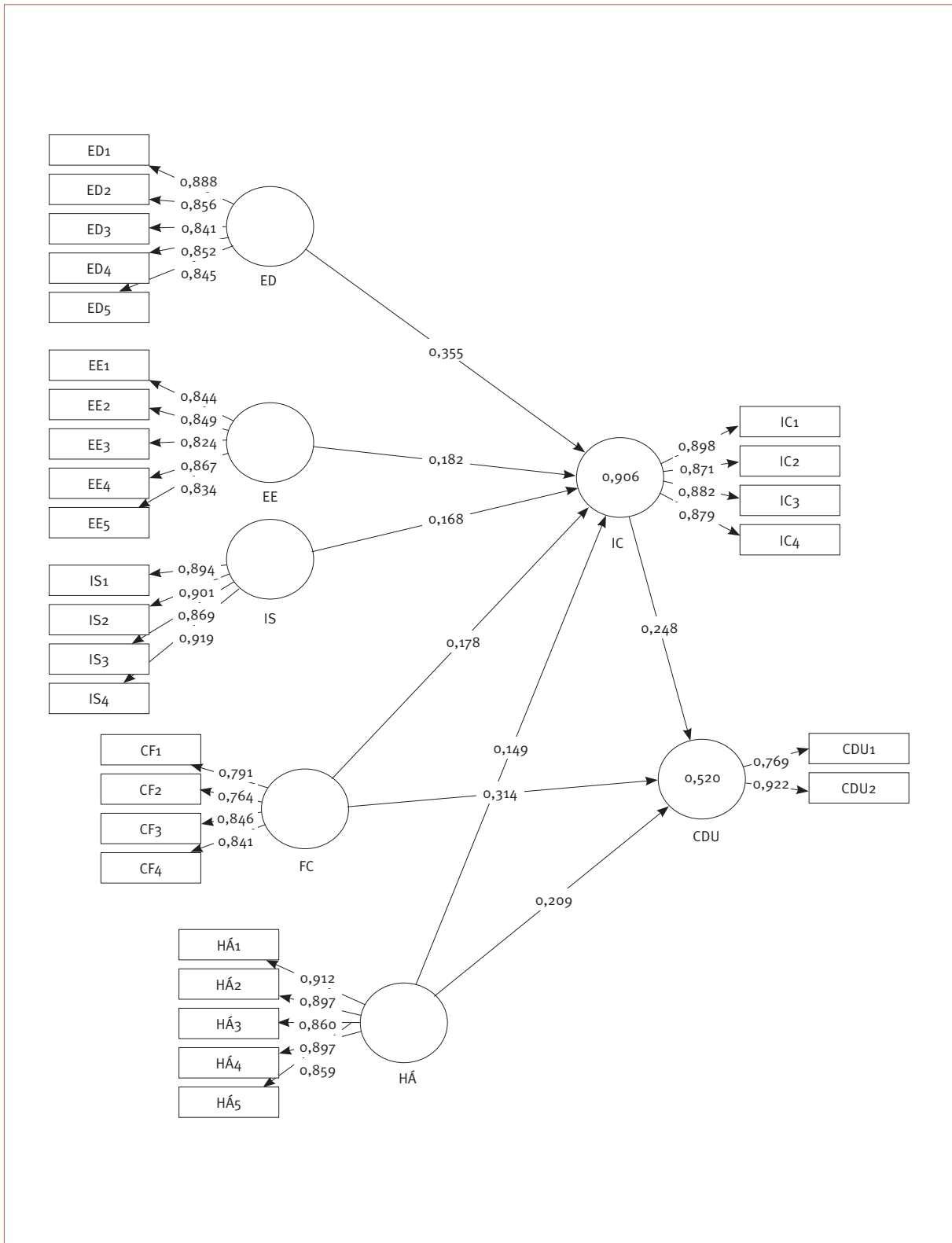
Este estudo utilizou o método de PLS para testar se o valor dos coeficientes de caminho padronizados ( $\beta$ ) entre os vários construtos era estatisticamente significativo. Foi utilizado o coeficiente de determinação  $R^2$  para medir o poder explicativo do modelo estrutural. Uma vez que o método de PLS não possui distribuição e não fornece o modelo de compatibilidade geral, para testar a significância do caminho estimado, foram utilizados o teste t e a reamostragem por *bootstrapping* com geração de mil amostras a fim de explicar as relações entre as variáveis como teste das hipóteses e análise causal. Os coeficientes de caminho ( $\beta$ ) do modelo de equação estrutural, os valores do coeficiente de determinação  $R^2$  e o valor da estatística t são mostrados na Figura 4 e na Tabela 4. Como previsto, os coeficientes de caminho ( $\beta$ ) no modelo hipotetizado e os valores-t correspondentes na Tabela 4 indicaram que a ED ( $\beta = 0,355$ ,  $f^2 = 0,376$ ,  $T = 6,064$ ,  $p = 0,000$ ), a EE ( $\beta = 0,182$ ,  $f^2 = 0,248$ ,  $T = 3,665$ ,  $p = 0,000$ ), a IS ( $\beta = 0,167$ ,  $f^2 = 0,267$ ,  $T = 3,513$ ,  $p = 0,000$ ), as CF ( $\beta = 0,176$ ,  $f^2 = 0,282$ ,  $T = 4,066$ ,  $p = 0,000$ ) e o hábito ( $\beta = 0,318$ ,  $f^2 = 0,245$ ,  $T = 3,492$ ,  $p = 0,001$ ) afetam positivamente a intenção comportamental de utilizar o Line Today. Os resultados confirmaram que H1, H2, H3, H4 e H5 foram apoiadas. A intenção comportamental afeta positivamente o comportamento de uso de utilizar o Line Today ( $\beta = 0,152$ ,  $f^2 = 0,197$ ,  $T = 4,453$ ,  $p = 0,000$ ), mostrando que H6 foi apoiada. As condições facilitadoras afetam positivamente o comportamento de uso de utilizar o Line Today ( $\beta = 0,212$ ,  $f^2 = 0,182$ ,  $T = 2,694$ ,  $p = 0,007$ ), confirmando a hipótese H7. O hábito afeta positivamente o comportamento de uso de utilizar o Line Today ( $\beta = 0,242$ ,  $f^2 = 0,090$ ,  $T = 2,364$ ,  $p = 0,018$ ). Assim, a hipótese H8 foi suportada.

**Tabela 4.** Coeficiente de caminho, valor de  $\beta$ ,  $f^2$  de Cohen, e estatísticas t

	Caminho hipotético	$\beta$	$f^2$	Estatística t	Valor-p
H1	ED→IC	0,355	0,376	6,064	0,000
H2	EE→IC	0,182	0,248	3,665	0,000
H3	IS→IC	0,167	0,267	3,513	0,000
H4	CF→IC	0,176	0,282	4,066	0,000
H5	HA→IC	0,318	0,245	3,492	0,001
H6	IC→CDU	0,152	0,197	4,453	0,000
H7	CF→CDU	0,212	0,182	2,694	0,007
H8	HA→CDU	0,242	0,090	2,364	0,018

O coeficiente de determinação  $R^2$  estimado explicou significativamente o modelo estrutural, com a ED, a EE, a IS, as CF e o hábito respondendo por 90,6% da variância na intenção comportamental e por 52% da variância no comportamento de uso. Com base nos resultados, os valores de  $R^2$  foram considerados substanciais, e os achados da análise identificaram cinco fatores que aparecem como preditores da intenção comportamental e do comportamento de uso no modelo. O estudo também utiliza o  $Q^2$  de Stone-Geisser para avaliar a relevância preditiva do modelo. O  $Q^2$  no modelo do estudo é de 0,698 e de 0,348, e, como sugerido por Chin (1998), um valor de  $Q^2$  maior do que zero significa que o modelo tem capacidade preditiva.

Figura 4. Modelo da equação estrutural



De acordo com a análise por PLS dos modelos de medição e do modelo estrutural, como esperado, ambos os modelos deram resultados estatisticamente significativos, e todas as hipóteses foram aceitas. Embora o valor de  $\beta$  não seja elevado, todos são significativos, e o poder explicativo do  $R^2$  chega a 52% e 90%, assim a distribuição do valor de  $\beta$  é estatisticamente significativa. Na Tabela 4, pode-se ver que o tamanho do  $\beta$  indica o grau de influência da variável independente, e seu impacto é mais alto sobre a ED, seguida pelo hábito, e assim por diante. Os resultados deste estudo confirmaram os fatores que afetam a intenção comportamental, e podem apoiar o poder explicativo quanto ao comportamento do usuário de utilizar novas tecnologias.

## CONCLUSÃO

Este estudo concentra-se no ponto de vista do usuário, e utiliza a Utautz como base teórica para explorar o comportamento de uso do Line Today. Com base nos resultados empíricos, todos os fatores exercem um impacto positivo sobre as intenções comportamentais. Quando o usuário acredita que o Line Today pode satisfazer seu desejo de assistir a notícias, cresce sua intenção de utilizá-lo. De acordo com os resultados, percebe-se que, se os usuários consideram o Line Today prático e útil para suas vidas, isso aumenta sua disposição de usá-lo. Quando os usuários consideram que a interface de usuário do Line Today é fácil de operar e não requer muito esforço, eles ficam mais dispostos a utilizá-lo.

Entretanto, quando o usuário utiliza o Line Today, ele o faz devido às opiniões de outras pessoas importantes para ele. Esse resultado é consistente com pesquisas anteriores (Venkatesh et al., 2003, 2012). Quanto mais os usuários sentem que seus parentes e amigos influenciam seu uso do Line Today, mais sua intenção de utilizá-lo aumenta. Além disso, quando os usuários pensam que as tecnologias de *software* e *hardware* e recursos de equipamentos atualmente disponíveis podem apoiar o grau de uso pessoal do Line Today, e quanto mais os usuários sentem um grau de apoio ambiental ao utilizar a plataforma, mais eles a utilizarão.

Venkatesh et al. (2012) acreditam que o hábito seja a tendência a utilizar a tecnologia automaticamente. Foi apontado, em estudos anteriores, que o hábito é um ato anterior e uma ideia-chave que move o comportamento repetitivo. Quando os usuários utilizam o Line Today como sua plataforma de escolha para assistir a notícias, isso aumenta sua intenção de utilizá-lo. A literatura sobre os modelos Utaut e Utautz também apontou que a intenção comportamental exerce um impacto significativo sobre o uso efetivo de uma tecnologia, independentemente de a tecnologia ser utilizada no ambiente organizacional ou no ambiente do consumidor (Venkatesh et al., 2003, 2012). No entanto, embora as condições facilitadoras deste estudo possuam efeitos positivos sobre o comportamento de uso, alguns dos resultados não tiveram um impacto significativamente positivo, consistente com os resultados de Weng e Huang (2017) sobre o comportamento de uso do Line TV. Infere-se que, embora dispor de recursos e conhecimento suficientes para utilizar o Line Today possa aumentar a disposição de utilizá-lo, isso pode não aumentar o tempo e a frequência de uso efetivos, o que pode estar relacionado ao fato de que o usuário ainda dispõe de outras opções.

## Contribuições do estudo

O estudo visa principalmente pesquisar a intenção comportamental e o comportamento de uso dos usuários do Line Today na plataforma móvel de notícias. Atualmente, há poucas pesquisas sobre o Line Today. Portanto, o

estudo utiliza a Utaut2 para analisar os fatores que afetam as intenções comportamentais e os comportamentos de uso do Line Today. Embora já se tenha provado empiricamente que a Utaut2 é um modelo cientificamente aceito, relativamente bem-estruturado, bem discutido e adequado a pesquisas sobre o comportamento do consumidor, como foi proposto há apenas alguns anos, as pesquisas utilizando esse modelo não são tão extensas quanto as que utilizam a TAM. As contribuições específicas desta pesquisa são as seguintes: (1) ela confirma que a Utaut2 pode ser utilizada para verificar as intenções de comportamento e o comportamento de uso dos usuários do Line Today, possuindo bom poder explicativo; (2) estudos têm mostrado que a ED, a EE, a IS, as CF e o hábito exercem um impacto significativo sobre a intenção comportamental, enquanto a intenção comportamental e o hábito exercem um impacto positivo sobre o comportamento de uso (os resultados deste estudo estão disponíveis para estudiosos que, no futuro, desejem conduzir pesquisas relevantes sobre o tema); (3) O estudo concluiu que os usuários do Line Today são majoritariamente jovens com idades entre 21 e 30 anos, principalmente estudantes universitários. O Line Today possui um grande número de usuários na comunidade Line. Fica claro que, no ambiente desenvolvido da internet, a base de usuários do *software* de comunidade original cresce a uma taxa maior do que a de outros aplicativos de notícias, e, ao adquirir novos conhecimentos por meio da plataforma, os jovens aceitam a nova plataforma de TI de modo relativamente mais fácil.

### Implicações práticas do estudo

Com base no processo e nos resultados da pesquisa, o estudo sugere implicações gerenciais e práticas para gestores na área de estratégia. Em termos dos serviços oferecidos pelo Line Today, os resultados sobre ED confirmam que a plataforma permite aos usuários realizar seu objetivo de assistir a notícias. Os resultados do estudo também sugerem que o Line Today é útil e eficiente na vida, possibilitando que as pessoas acessem conhecimentos e as informações mais recentes instantaneamente; Além disso, pessoas relativamente jovens aceitam a nova plataforma de TI mais rapidamente. No que tange à EE, os gestores podem aprimorar o *design* e a operação da interface da plataforma de modo a torná-la mais fácil para que os usuários iniciem seu uso. Com relação ao impacto da IS, como o Line Today ainda é uma plataforma de conteúdo, há menos envolvimento na interação dos usuários ao assistir a notícias. Atualmente, eles podem apenas postar seus próprios comentários abaixo dos conteúdos de notícias e exibi-los na tela em que estão assistindo. No futuro, poderão aproveitar o conteúdo do Line Today nas salas de bate-papo do Line, em eventos ao vivo e em janelas de bate-papo, aumentando o grau de interação. Além do conteúdo diversificado e conciso, gestores não podem ignorar o fator da IS, pois ele também pode aumentar as intenções comportamentais. Assim, espera-se que os gestores possam continuar a aprimorar as vantagens existentes, integrar diferentes plataformas e eliminar suas falhas, a fim de aumentar a intenção de uso dos usuários.

A plataforma móvel de notícias do Line Today também pode introduzir serviços diferenciados para diferentes grupos de usuários, lançar conteúdo que pode ser de interesse, introduzir preferências com base nas características dos diferentes grupos étnicos ou oferecer mais níveis de serviço, de modo a atender a diferentes tipos de usuários. Ela pode também buscar personalizar o serviço com horários e leituras diferentes. Por outro lado, deve ser capaz de combinar serviços relacionados, além de notícias, tais como recomendações de bares, restaurantes e lojas, notícias e informações sobre produtos, aliados à conveniência dos dispositivos móveis, com um marketing que atinja mais profundamente a vida do usuário. Por exemplo, em termos de entretenimento, pode oferecer outros tipos de conteúdo de notícias, relacionados, por exemplo, a viagens, moda e astrologia, e utilizar o com-

partilhamento em comunidades para satisfazer a disposição dos usuários de compartilhar, aumentando, assim, as intenções de uso. Novas opções de entretenimento podem ser combinadas com a plataforma Line existente, de modo a desenvolver outras de modo a desenvolver novas funções, tais como competições ao vivo, jogos de basquete combinados com notícias on-line, a fim de estimular a curiosidade desse grupo e aumentar suas intenções de uso. Além disso, a plataforma pode também aumentar seu conteúdo de áudio e vídeo, especialmente em notícias, entretenimento e estilo de vida, e aumentar o conteúdo ao vivo, incluindo shows, cerimônias de premiação e eventos esportivos.

## Limitações e direcionamentos futuros

Embora o estabelecimento da estrutura da pesquisa, a elaboração do questionário e a coleta e análise dos dados tenham sido rigorosos e objetivos, o processo da pesquisa foi inevitavelmente limitado, devido a restrições de tempo, recursos e pessoal. Apresentam-se, a seguir, as restrições da pesquisa e recomendações a pesquisadores para estudos futuros. Sob restrições de tempo e financiamento, a utilização de um questionário impresso e de questionários *on-line* para a coleta de dados, bem como a amostragem por conveniência, apresenta limitações em termos da representatividade da amostra neste estudo. A amostra foi composta por indivíduos com idades entre 21 e 30 anos, a maioria dos quais estudantes, portanto a discussão sobre as características gerais dos usuários é limitada. No futuro, estudos relevantes podem ser ampliados no sentido de incluir Taiwan inteira, aumentando as dimensões da amostra, a fim de expandir os resultados da pesquisa e aumentar sua validade externa. Como a amostra do estudo não é grande, mas há cinco variáveis dependentes que podem resultar em um valor de  $\beta$  mais baixo, recomenda-se, no futuro, aumentar o tamanho da amostra, a fim de melhorar o valor preditivo do  $\beta$ . No entanto, as características deste estudo são consistentes com as características do principal grupo étnico de Taiwan, que é composto, em sua maioria, por jovens, assim os achados da pesquisa ainda são valiosos. A análise quantitativa deste estudo não avalia os pensamentos dos sujeitos pesquisados, mas apenas a tendência da situação geral do grupo, portanto esse fato pode afetar seu efeito moderador, devido a pequenas diferenças.

Atualmente, na plataforma do Line Today, os usuários podem analisar suas informações de navegação, o que lhes permite visualizar suas listas de favoritos e compartilhar conteúdo de notícias de modo instantâneo. Recomenda-se oferecer aos usuários serviços de interligação de domínios, tais como notícias sobre o tráfego de trens durante o Festival da Primavera. Isso pode ser feito por meio de *links* para reservas de passagens, exibição de notícias relacionadas a viagens e informações relevantes (acomodação, preços de passagens aéreas etc.). Com os recursos existentes, recomenda-se aprimorar a apresentação do conteúdo de notícias na plataforma do Line Today com a adição de funções personalizadas que integrem a localização das pessoas, de modo a oferecer notícias mais relevantes sobre o local onde se encontrem. A plataforma pode analisar os tipos de notícias em que as pessoas navegam e recomendar notícias e informações relevantes. Pode também oferecer informações aprofundadas ao público sobre o conteúdo das notícias, a fim de aumentar seu envolvimento com as elas ou melhorar sua conexão com a vida.

### NOTA DE TRADUÇÃO

Nota de tradução: as abreviações referentes às teorias foram mantidas em inglês para fins de padronização.

## REFERÊNCIAS

- Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50, 28-44. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008
- Ali, F., Nair, P. K., & Hussain, K. (2016). An assessment of students' acceptance and usage of computer supported collaborative classrooms in hospitality and tourism schools. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 19, 51-60. doi: 10.1016/j.jhlste.2016.03.002
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. (2019). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-17. doi: 10.1007/s11747-019-00695-1
- Baabdullah, A. M. (2018). Consumer adoption of mobile social network games (M-SNGs) in Saudi Arabia: The role of social influence, hedonic motivation and trust. *Technology in Society*, 53, 91-102. doi: 10.1016/j.techsoc.2018.01.004
- Business Next. (2016). 17 million Taiwanese are using it! Three graphs to see the user analysis of Line. Recuperado de <https://www.bnext.com.tw/article/41433/line-user-in-taiwan-is-more-than-90-percent>
- Business Next. (2018). Line Taiwan's monthly active users exceeded 21 million, and the three major functions and usage rate ranked first in the world. Recuperado de <https://www.bnext.com.tw/article/51783/line-linetoday-linestore-sticker>
- Cao, Q., & Niu, X. (2019). Integrating context-awareness and Utaut to explain Alipay user adoption. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 69, 9-13. doi: 10.1016/j.ergon.2018.09.004
- Chao, C. M. (2019). Factors determining the behavioural intention to use mobile learning: An application and extension of the Utaut model. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1-14. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01652
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-236). London, UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- China Times. (2015). Media review-social media changed the news. Recuperado de <https://www.chinatimes.com/newspapers/20150728000503-260109?chdtv>
- China Times. (2017). Line launches new service-online and offline zero distance. Recuperado de <https://www.chinatimes.com/newspapers/20171002000078-260204?chdtv>
- China Times (2017b). LINE's users have more than 18 million annual events opened by her. Retrieved from <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170310004183-260412>
- Chopdar, P. K., Korfiatis, N., Sivakumar, V. J., & Lytras, M. D. (2018). Mobile shopping apps adoption and perceived risks: A cross-country perspective utilizing the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Computers in Human Behavior*, 86, 109-128. doi: 10.1016/j.chb.2018.04.017
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340. doi: 10.2307/249008
- Digital News Report. (2018). Recuperado de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf>
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (Utaut): Towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 719-734. doi: 10.1007/s10796-017-9774-y
- ETtoday. (2018). Taiwan internet media ranked first in ETtoday! Recuperado de <https://www.ettoday.net/news/20180622/1196359.htm>
- Fishbein, M. A., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, USA: Addison Wesley.
- Global Views. (2018). Line Today to create a content portal to see the news, life size. Recuperado de <https://www.gvm.com.tw/article.html?id=44828>
- Hallikainen, H., Alamäki, A., & Laukkanen, T. (2019). Lead users of business mobile services. *International Journal of Information Management*, 47(1), 283-292. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.018
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harris, R. J. (1985). *A primer of multivariate statistics* (2nd ed.). New York, USA: Academic Press.
- Herrero, A., Martín, H. S., & Salmones, M. G. (2017). Explaining the adoption of social networks sites for sharing user-generated content: A revision of the Utaut2. *Computers in Human Behavior*, 71, 209-217. doi: 10.1016/j.chb.2017.02.007
- Lee, S. K., Lindsey, N. J., & Kim, H. S. (2017). The effects of news consumption via social media and news information overload on perceptions of journalistic norms and practices. *Computers in Human Behavior*, 75(1), 254-263. doi: 10.1016/j.chb.2017.05.007
- Line Today. (2017). LINE Today new upgrade. Recuperado de <https://linecorp.com/zh-hant/pr/news/zh-hant/2017/1663>
- Market Intelligence & Consulting Institute. (2016). Mobile app consumer survey-super love chat more than 80% use social communication app every day. Recuperado de [https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=423](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=423)
- Meel, P., & Vishwakarma, D. K. (2019). Fake news, rumour, information pollution in social media and web: A contemporary survey of state-of-the-arts, challenges and opportunities. *Expert Systems with Applications*, 153(1), 1-26. doi: 10.1016/j.eswa.2019.112986



- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ramírez-Correa, P., Rondán-Cataluña, F. J., Arenas-Gaitán, J., & Martín-Velicia, F. (2019). *Analysing the acceptance of online games in mobile devices: An application of Utaut2*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 85-93. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.04.018
- Shiferaw, K. B., & Mehari, E. A. (2019). *Modeling predictors of acceptance and use of electronic medical record system in a resource limited setting: Using modified Utaut model*. *Informatics in Medicine Unlocked*, 17(1), 1-9. doi: 10.1016/j.imu.2019.100182
- Tamilmani, K., Rana, N. P., Prakasam, N., & Dwivedi, Y. K. (2019, June). The battle of brain vs. heart: A literature review and meta-analysis of "hedonic motivation" use in UTAUT2. *International Journal of Information Management*, 46, 222-235. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.008
- Tavis. (2012). *Top ten trends in 2012: Social media redefines news communication model*. Recuperado de <http://tavis.tw/files/13-1000-12562.php>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478. doi: 10.2307/30036540
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology*. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. doi: 10.2307/41410412
- Weng, C., & Huang, H (2017). *A study on the use behaviour of Line TV based on the Utaut2 and digital lifestyle scale*. *Journal of Information Society*, 33, 17-63. doi: 10.29843/2fjCCIS.201707\_(33).0002

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

A conceitualização e a abordagem teórico-metodológica foram coordenadas por Lisa Y. Chen. A revisão teórica foi conduzida por Lisa Y. Chen e Yi-Jhen Chen. A coleta de dados foi realizada por Yi-Jhen Chen. A análise dos dados, a redação e a revisão final foram realizadas por Lisa Y. Chen.

# RESENHA

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210609>

## MULTIDISCIPLINARIDADE NO (RE)PENSAR AS CIDADES NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

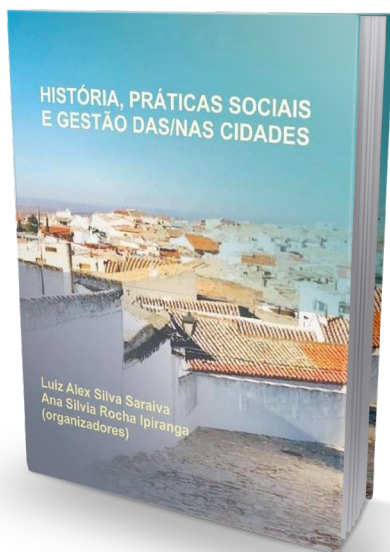
### HISTÓRIA, PRÁTICAS SOCIAIS E GESTÃO DAS/NAS CIDADES

Luiz Alex Silva Saraiva & Ana Sílvia Rocha Ipiranga (Eds.). Ituiutaba, MG: Barlavento, 2020. 379 p.

A cidade é um rico campo de pesquisa para os Estudos Organizacionais (EOS), que pode ser tratada tanto quanto um lócus como um objeto de pesquisa. De acordo com Knox (2010), as cidades vinham sendo pouco estudadas em termos organizacionais na Administração, sendo amplamente analisadas em termos geográficos, sociológicos e antropológicos, urbanísticos e econômicos. No entanto, esse cenário tem mudado no campo da Administração, em especial nos EOS brasileiros, visto que as cidades podem ser compreendidas a partir de uma vasta multidisciplinaridade desde uma organização complexa formada por diferentes teias que nos conectam de maneira pluralística e multidimensional (Fischer, 1997); de processos individuais, culturais e identitários inseridos num espaço-tempo (Mac-Allister, 2004); da territorialidade (Bretas & Saraiva, 2013); da vida social organizada (Saraiva & Carrieri, 2012); das práticas culturais estéticas do espaço urbano (Ipiranga, 2016); e até mesmo partir de um processo organizativo oriundo de diferentes práticas sociais e de organização (Franco & Oliveira, 2017). A cidade deixou de ser apenas um lugar de moradia e (con)vivência, passando a ser entendida como uma organização contemporânea complexa constituída por diversos agentes e práticas produtores de signos, símbolos, significados e histórias, conforme apontado por Ipiranga (2010).

O livro organizado por Saraiva e Ipiranga amplia essa emergente gama de estudos, funcionando como um ótimo guia das possibilidades de realizar pesquisas científicas, em especial qualitativas, das/nas cidades, tanto de maneira metodológica quanto teórica. Assim como as cidades, este livro também é multidisciplinar, estando organizado em três partes, além do prefácio e introdução. A primeira foca na historicidade da cidade e das histórias que nelas são vividas, desde os conceitos de história de Walter Benjamin nos EOS (capítulo 1); a multidisciplinaridade entre a cidade e a literatura (capítulo 2); e como a urbanização modificou práticas de vivência e subsistência de uma comunidade quilombola (capítulo 3).

A segunda parte do livro chama atenção às práticas sociais que empregamos em nosso cotidiano, por exemplo, como o conceito de cidade global modifica as organizações, em específico, restaurantes requintados (capítulo 4); como a cidade de Belo Horizonte é representada por meio do Museu Brasileiro de Futebol (capítulo 5); como ocorrem as práticas de ciclismo utilitário em Fortaleza (capítulo 6); e a apropriação de um espaço público por uma empresa privada em Maringá (capítulo 7). Por fim, a terceira parte do livro destaca a gestão da cidade por meio da compreensão de que esta é organizada não apenas por seres humanos e artefatos, como também



Por

**VALDIR COSTA JUNIOR<sup>1</sup>**  
valdircjro1@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4779-2944

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá,  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Maringá, Paraná,  
Brasil

Valdir Costa Junior

por animais não humanos (capítulo 8); e como os movimentos insurgentes podem ser dialogados em relação à gestão pública (capítulo 9).

Os artigos compilados neste livro evidenciam um ponto que já fora debatido por [Figueiredo e Cavedon \(2012\)](#): as cidades são sujeitas às apropriações físicas, materiais e simbólicas, criando-se, assim, seu espaço organizacional. Espaço esse, conforme nos relembram as autoras, que é resultado de diversas dinâmicas políticas, sociais e econômicas, como pode ser visto em [Maricato \(2017\)](#) em sua complexa análise do desenvolvimento das cidades e políticas urbanas no Brasil em anos recentes. Essas compreensões sobre a urbe permeiam o trabalho de Saraiva e Ipiranga, talvez não tão explicitamente, mas, assim como nas cidades, é necessário e recomendável que “andemos” pelos textos e criemos nossos próprios “caminhos”.

Ademais, os artigos que fazem parte desta coletânea continuam a ampliar o olhar para os habitantes e praticantes das/nas cidades. Nesse sentido, podemos citar o avanço nos EOS brasileiros de temática urbana que englobam práticas e cidadãos poucos estudados na Administração, por exemplo, a população em situação de rua ([Costa & Oliveira, 2019](#); [Honorato & Saraiva, 2016](#)); práticas espaciais de rupturas numa exibição de arte ([Bezerra, Lopes, Silva, & Ipiranga, 2019](#)); práticas de pichação nas cidades ([Viegas & Saraiva, 2015](#)); catador de materiais recicláveis ([Rodrigues & Ichikawa, 2015](#)); entre outros. Nesse contexto, podemos enxergar a relevância de se realizar estudos nas cidades, estudar quem ali vive, como o cotidiano dessas pessoas se constitui nesse espaço, como a cidade constitui a vida desses sujeitos, entre tantas outras dinâmicas sociais.

As cidades, pois, não são um lugar apenas de moradia, são um espaço vivido e praticado por sujeitos humanos e não humanos em um fluxo de constante transformação ([Certeau, 2008](#); [Coimbra & Saraiva, 2013](#)). Ao decorrer da leitura, o leitor ou a leitora consegue perceber como as diferentes práticas sociais, organizativas e de gestão constituem a cidade, tanto de maneira histórica quanto cotidiana. A cidade é feita não só a partir de nossas vivências, mas também de nossas memórias e de nossos sentimentos. No entanto, é importante termos em mente, assim como o livro coloca em pauta, as forças políticas que estão presentes nesse espaço organizacional e que acabam constituindo, moldando, reforçando ou até mesmo impedindo nossas maneiras de praticar a cidade, assim como [Certeau \(2008\)](#) também nos alertou sobre a cidade-conceito e sua função arquitetônica e funcionalística.

Embora não seja o foco do livro em questão, futuras obras poderão trabalhar os aspectos da cidade-conceito voltados para a gestão da cidade, como o *marketing* urbano, que é

uma ferramenta de gestão urbana que ajuda a reforçar a cidade-conceito, transformando as cidades em mercadorias ([Duarte & Czajkowski, 2007](#); [Sánchez, 2001](#)), abrindo espaço para o empresariamento urbano, conforme pontuado por Terci (2018). Por mais que as forças políticas permeiem os trabalhos apresentados no livro, elas não são necessariamente observadas de perto, sendo intrínsecas às práticas sociais que constituem as cidades. Dessa forma, seria interessante, também, trazer para a discussão dos EOS o outro lado da cidade, aquele que é gerenciado e controlado por poderes públicos e privados e como esses poderes lidam com as diferentes práticas históricas, culturais e sociais de seus habitantes.

Este livro, portanto, não esgota a temática e discussão sobre cidades dentro dos EOS, ele deve ser encarado como um compilado bem-articulado de textos de diferentes temáticas que nos relembram que a cidade é uma “mega-organização” ([Fischer, 1996](#)), ou seja, que dentro dela encontramos diversas formas, maneiras e processos organizativos que fazem outras organizações acontecerem. As cidades são um exemplo de coexistência organizacional cotidiana, que nos permite (re) pensar nosso olhar sobre elas, seus sujeitos, e as maneiras de fazer pesquisa nesse espaço organizacional.

Por fim, é importante ressaltar, como forma de disseminação do trabalho científico, que o livro encontra-se disponível gratuitamente para *download* no site: <https://asebabaolorigbin.files.wordpress.com/2020/09/historias-praticas-sociais-e-gestao.pdf>.

Boa leitura e boas reflexões!

## REFERÊNCIAS

- Bezerra, M. M., Lopes, L. L. S., Silva, J. S., & Ipiranga, A. S. R. (2019). *Spatial practices in the city: The kidnapping of an arts organization*. *Brazilian Administration Review*, 16(4), 1-23. doi: 10.1590/1807-7692bar2019180163
- Bretas, P. F. F., & Saraiva, L. A. S. (2013). *Práticas de controle e territorialidades na cidade: um estudo sobre lavadores e flanelinhas*. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11(2), 247-270. Retrieved from <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21921>
- Certeau, M. (2008). *A invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer* (15ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Coimbra, K. E. R., & Saraiva, L. A. S. (2013). *Territorialidade em uma organização-cidade: O Movimento Quarteirão do Soul*. *Gestão & Regionalidade*, 29(86), 34-46. doi:10.13037/gr.vol29n86.2104
- Costa, V. & Oliveira, J. S. (2019). *As emoções nas práticas de organização das cidades: Etnografia com a população em situação de rua na cidade de Maringá, Paraná*. In *XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2019*, 1-16, São Paulo, SP.

Valdir Costa Junior

- Duarte, F., & Czajkowski Júnior, S. (2007). *Cidade à venda: Reflexões éticas sobre o marketing urbano*. *Revista de Administração Pública*, 41(2), 273-282. doi: 10.1590/S0034-76122007000200006
- Figueiredo, M. D., & Cavedon, N. R. (2012). *O espaço organizacional e o espaço da cidade: As diversas formas de apropriação física e simbólica de um centro comercial em Porto Alegre*. *Gestão e Sociedade*, 6(15), 227-253. doi: 10.21171/ges.v6i15.1627
- Fischer, T. (1996). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas: Aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local*. In T. Fischer (org.), *Gestão contemporânea: Cidades estratégicas e organizações locais* (pp. 13-23). Rio de Janeiro: FGV.
- Fischer, T. (1997). *A cidade como teia organizacional: Inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador, BA, cidade puzzle*. *Revista de Administração Pública*, 31(3), 74-88. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7906v>
- Franco, B. L. & Oliveira, J. S. (2017). *Práticas organizativas e antropologia do direito no campo da cultura: Compreendendo a organização do forró pé de serra na luta pelos direitos à cidade em Brasília, Distrito Federal*. In *XLI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2017*, São Paulo, SP.
- Honorato, B. E. F., & Saraiva, L. A. S. (2016). *Cidade, população em situação de rua e estudos organizacionais*. *Desenvolvimento em Questão*, 14(36), 158-186. doi: 10.21527/2237-6453.2016.36.158-186
- Ipiranga, A. S. R. (2010). *A cultura da cidade e os seus espaços intermediários: Os bares e os restaurantes*. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(1), 65-91. doi: 10.1590/S1678-69712010000100004
- Ipiranga, A. S. R. (2016). *Práticas culturais de espaços urbanos e o organizar estético: Uma proposta de estudo*. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(2), 105-123. Recuperado de <https://rigs.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12527/11739>
- Knox, H. (2010). *Cities and organisation: The information city and urban form*. *Culture and Organization*, 16(3), 185-195. doi: 10.1080/14759551.2010.503496
- Mac-Allister, M. (2004). *A cidade no campo dos estudos organizacionais*. *Organizações & Sociedade*, 11(esp), 171-181. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/12642/8916>
- Maricato, E. (2017). *The future of global peripheral cities*. *Latin American Perspectives*, 44(2), 18-37. doi: 10.1177/0094582X16685174
- Rodrigues, F. S., & Ichikawa, E. Y. (2015). *O cotidiano de um catador de material reciclável: A cidade sob o olhar do homem ordinário*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(1), 97-112. DOI: 10.24857/rgsa.v9i1.999
- Sánchez, F. (2001). *A reinvenção das cidades na virada de século: Agentes, estratégias e escalas de ação política*. *Revista de Sociologia e Política*, 16, 31-49. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/3584>
- Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2012). *Organização-cidade: Proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso*. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 547-576. doi: 10.1590/S0034-76122012000200010
- Terci, E. T. (2018). *Processos urbanos e gestão local: Os casos de Ribeirão Preto e Piracicaba entre o empresariamento urbano e o Estatuto da Cidade*. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 456-468. doi: 10.1590/1679-395166549
- Viegas, G. C. F. S., & Saraiva, L. A. S. (2015). *Discursos, práticas organizativas e pichação em Belo Horizonte*. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 68-94. doi: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p68-94

## CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Valdir Costa Junior trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, na revisão teórica, da redação e revisão final do manuscrito.

# RESENHA

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210608>

## A CIDADE EXISTE E RESISTE: EXPANDINDO A DINÂMICA ORGANIZACIONAL

### CIDADES E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UM DEBATE NECESSÁRIO

Luiz Alex Silva Saraiva e Alessandro Gomes Enoque (Orgs.). Ituiutaba/MG, Brasil: Barlavento, 2019. 433 p.

A abordagem das cidades nos estudos de gestão tem trilhado caminhos desde as publicações seminais no Brasil (Fischer, 1996, 1997; Mac-Allister, 2004), que visam incorporar questões sociais, políticas, econômicas e culturais ao âmbito da gestão organizacional por uma perspectiva de contexto crítico e simbólico. Levando em consideração o apelo por mais discussões na interdisciplinaridade que articulem o tema das cidades com as perspectivas das ciências administrativas, a obra *Cidades e Estudos Organizacionais: um debate necessário* sintetiza a produção acadêmica a partir do esforço para ampliar esse debate na academia. Na urgência de compreender o espaço urbano e a produção da cidade por diferentes lentes, entre elas os Estudos Organizacionais, a obra considera a cidade como organização nos seus distintos processos de organizar associada ao saber prático e uma posição reflexiva de gestão.

O livro, que está disponível no formato eletrônico, por meio de *download* gratuito à comunidade, é composto por nove capítulos em forma de artigos e tem como fio condutor a preocupação de diferentes pesquisadores para problematizar a cidade para além da noção de espaço e fronteiras físicas, assim ampliando e expandindo o conceito de organização. Foi organizado pelos professores Luiz Alex Silva Saraiva (UFMG) e Alessandro Gomes Enoque (UFU), que carregam em suas pesquisas as abordagens interdisciplinares dos Estudos Organizacionais, sobretudo a respeito de estudos sobre as cidades. Dessa maneira, a obra em questão desvela as discussões dos autores ao articular diferentes abordagens que vão desde as práticas do espaço urbano, passando pelas dinâmicas sociourbanas, pelas relações de poder, pelas questões de disputas, pelos grupos de resistência, pelas sociabilidades e pelo planejamento urbano.

“As cidades nos Estudos Organizacionais como resistência e reação sócio-espaciais”, subtítulo do prefácio, é um convite para embarcar na leitura em que Ana Paula Baltazar, professora associada da Escola de Arquitetura e Design da UFMG, provoca o leitor a refletir sobre a extinção do Ministério das Cidades em 2019 e, conseqüentemente, o desmonte das políticas públicas socioespaciais. Esse prefácio configura-se como uma porta de entrada que introduz todo o conteúdo do livro diluído em seus capítulos e situa o leitor no núcleo das discussões. Os diferentes textos representam uma resposta ao clamor por um debate necessário entre as cidades e os Estudos Organizacionais por um prisma que envolve sujeitos ativos, cultura e diferenças, multiterritorialidades, participação popular e simbolismos, empreendedorismo local e organização de espaços coletivos, compondo uma agenda de pesquisa de diferentes áreas do saber, entre as quais se inserem os Estudos Organizacionais.

A proposta de “um debate necessário” continua sendo entregue ao leitor quando, no primeiro capítulo, o autor reconstrói um diálogo que sistematiza a literatura sobre



Por

**CARLOS CÉSAR DE OLIVEIRA  
LACERDA<sup>1</sup>**  
[cesarlacerda.adm@hotmail.com](mailto:cesarlacerda.adm@hotmail.com)

ORCID: 0000-0001-7871-1222

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Universidade Estadual  
do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.



os estudos de cidades para além das abordagens convencionais como a geografia e o urbanismo, por exemplo. Dessa forma, o autor aproxima-se de áreas interdisciplinares do conhecimento, entre elas a Antropologia Urbana, a Sociologia Urbana, as Artes e a Psicologia Social, por exemplo, para construir uma discussão tangente ao campo da Administração, em especial aos Estudos Organizacionais. O autor demonstra que essa relação é uma “contínua construção”, explicitando como cada uma dessas áreas do conhecimento pode se aproximar da gestão nas cidades ao compreender a dinâmica urbana que confere à cidade uma abordagem específica nos meandros das discussões sobre: i) disputas por espaços; ii) lugar de experiências e sociabilidades; e iii) desigualdades sociais e segregações diversas. Dessa forma, o capítulo abre uma trilha para que os demais autores percorram as inquietações propostas na obra.

Os demais capítulos cumprem o prometido na introdução da obra. Para além do capítulo que discute a relação entre organização e cidade, a organicidade como método de representação urbana, a obra também aborda as tensas relações de poder e a concepção das favelas como organização/desorganização do espaço social, compreendendo: i) como um grupo social pode territorializar a cidade; ii) abordagem dos grupos sociais como atores relevantes na construção do planejamento urbano; iii) reflexão sobre o fato de que as lutas acontecem de diferentes formas, indo além da noção de organização. Essas diferentes questões dão respaldo para a discussão sobre a dinâmica urbana das transformações nas cidades ancoradas nos conceitos de espaço, lugar, identidade, desterritorialização e reterritorialização. Além disso, os capítulos seguem coroando o desenvolvimento de um enredo pautado no pensamento crítico que problematiza o crescimento da cidade para atender apenas a interesses econômicos privados, e pautando a reorganização e a reprodução do espaço urbano e os interesses a ele inerentes. A obra é encerrada com discussões relevantes relacionadas a dinâmicas de reconversão das funções econômicas das cidades por meio de um empreendedorismo local, além da discussão sobre a produção e o consumo cultural e suas contraditórias relações que reforçam a dominação de classes. Por último, discute-se o planejamento urbano nos Estudos Organizacionais à luz das obras *O direito à cidade*, *A revolução urbana* e *A produção do espaço*, de Henri Lefebvre.

Como protagonistas de suas discussões, os autores da obra recorrem a diferentes cidades brasileiras para refletir sobre suas problemáticas. Por exemplo, duas favelas com Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) na cidade do Rio de Janeiro (RJ) são abordadas para discutir campos de poder pelo viés

da perspectiva bourdieusiana e seus processos de organizar (Czarniawska, 2014). A cidade de Belo Horizonte (MG) é palco para se refletir sobre as transformações que ocorrem na gestão do Mercado Novo, trazendo à tona a construção de identidades inerentes aos espaços urbanos. O bairro de Santa Felicidade, em Maringá (PR), oferece subsídios para problematizar sobre a formação de uma “cidade sem favelas” a partir do “Programa de Desfavelamento Municipal”, que visou a “limpeza na ordem urbana”, assim criticando o processo de desenvolvimento neoliberal capitalista. Esse contexto da obra destaca-se porque faz com que o leitor reflita criticamente sobre outras cidades brasileiras que se ergueram sob o signo da modernidade e o almejado “progresso” em busca de uma estética urbana planejada e, por consequência, excluindo os habitantes que não se encaixam nessa conjuntura de “aformoseamento” da cidade. Por conseguinte, as cidades de Tiradentes (MG) e Paraty (RJ) surgem como exemplos para discutir o empreendedorismo local e os processos de reconversão de funções econômicas nas cidades inspirados na “Teoria da Ação Prática” bourdieusiana, a partir dos conceitos de *habitus*, capital e campo. Outro objeto de estudo interessante apresentado na obra abordou a formação cultural da cidade de Cataguases (MG) sob uma perspectiva histórica, a partir da reflexão sobre o tempo e a construção de espaços urbanos de memória para compreender como a produção dos bens culturais, por exemplo, pode ampliar as fissuras na cidade, tendo como consequência um “círculo privilegiado da cultura”.

Por conta dessas relevantes questões e para além da grande protagonista da obra, que é a cidade e seus elementos nos Estudos Organizacionais, o texto, em diversos momentos, chama atenção para um tema transversal sobre a compreensão da cidade a partir da relação entre o centro e suas margens, não apenas considerando uma visão dicotômica e antagonica entre as partes, mas compreendendo outras formas de entendimento, em que essa oposição não se transforme em algo para justificar o abandono estatal e acentuar ainda mais as diferenças, ou seja, torna-se interessante observar que esses espaços não são exteriores ao Estado (Das & Poole, 2004). A obra é rica em detalhes no que diz respeito às teorias utilizadas e às questões metodológicas, e configura-se como um esforço dos autores em aproximar os diferentes temas à área dos Estudos Organizacionais por meio de uma perspectiva interdisciplinar sobre as questões urbanas das cidades e sua organização. Demonstra, assim, a preocupação dos autores, que tomam a cidade como objeto de estudo que existe e resiste para compreender a dinâmica social e organizacional, expandido os caminhos que fazem da Administração uma ciência social aplicada.



Carlos César de Oliveira Lacerda

## REFERÊNCIAS

- Czarniawska, B. (2014). *A theory of organizing*. London, UK: Edward Elgar.
- Das, V., & Poole, D. (Orgs.) (2004). *Anthropology in the margins of the state*. Santa Fe: School of American Research Press.
- Fischer, T. (1996). *Gestão contemporânea: Cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Fischer, T. (1997). *A cidade como teia organizacional: Inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade puzzle*. *Revista de Administração Pública*, 31(3), 74-88. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7906>
- Mac-Allister, M. (2004). *A cidade no campo dos estudos organizacionais*. *Organizações & Sociedade*, 11(n.spe), 171-181. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/12642/o>

## CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

Todas as etapas do trabalho foram realizadas pelo autor Carlos César de Oliveira Lacerda.