Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa

Quadrimestral | Volume 1 | Número 2 maio-agosto 2016 | Preço 15 EUR | P ISSN 2183-7678 | B ISSN 1677-2067
Editores: EBAPE, Fundação Getulio Vargas; INDEG-ISCTE Executive Education; Faculdade de Economia, Universidade Agostinho Neto; Escola de Negócios e Administração de Moçambique

Valores gerenciais, carreiras profissionais e inclusão social
O aprendizado de música clássica em comunidades carentes
Paulo Motta e Valentina Schmitt

Assimetria de informação e desempenho
Um estudo em empresas de capital aberto no Brasil
Claudineia Kudlawicz-Franco, Tatiana Bach e Eduardo Silva

O processo de privatização e sua influência empresarial
em Angola 1989-2012
António Sapalo, Ricardo Lopes da Costa e Nelson António

Tipologias de inovação aberta em novas empresas
de base tecnológica brasileiras
Eduardo Carvalho e Joel Sugano

FGV EBAPE
INDEG ISCTE Executive Education
FEC Faculdade de Economia Universidade Agostinho Neto
ENAM Escola de Negócios e Administração de Moçambique

editorial

O ano de 2016 marcou uma nova fase desta revista de gestão que foi evoluindo desde 1985 no seu âmbito geográfico e nas parcerias entre instituições no plano internacional. O objetivo desta nova série é projetar globalmente a língua portuguesa como veículo de investigação académica sobre administração pública e empresarial e sobre economia no espaço dos países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa – CPLP.

Neste segundo número da *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa* destaca-se um artigo sobre o processo de privatização em Angola após a independência, preenchendo uma lacuna no tema e avançando com um leque de sugestões para processos futuros de privatização que permitam corrigir os erros do passado e apontar, como sublinham os autores, para a «construção de uma estrutura empresarial mais consistente».

Da investigação académica no Brasil, publicamos, nesta edição, o resultado de três estudos originais, um deles no terreno dos projetos de inclusão social e dois outros baseados na pesquisa no tecido empresarial.

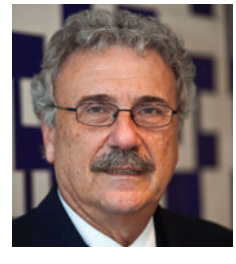
O primeiro detalha o papel da aprendizagem de música clássica em comunidades carenciadas no Brasil e remete para a importância da frequência em projetos deste tipo de jovens em situação de desvantagem social. Por esta via original da música erudita, não só se favorece a inclusão social, como se potencia nestes segmentos a aquisição de novos valores e capacidades para melhor se inserirem no mercado de trabalho e em carreiras profissionais de maior exigência.

O segundo objetiva analisar a influência da assimetria de informação no desempenho das empresas de capital aberto cotadas na BM&FBOVESPA. Os resultados permitem inferir que o desempenho daquelas empresas melhora quando a governação corporativa é mais transparente.

No campo das empresas de base tecnológica, o terceiro estudo preenche uma lacuna na literatura sobre modelos de inovação aberta nesse setor, a partir de uma pesquisa em 92 empresas existentes na base de dados da Associação Brasileira de Startups.



«O objetivo desta nova série da revista é projetar globalmente a língua portuguesa como veículo de investigação académica sobre administração pública e empresarial e sobre economia no espaço dos países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa – CPLP»



Luís Antero Reto
Diretor
luis.reto@iscte.pt

Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor
bianor@fgv.br

Valores gerenciais, carreiras profissionais e inclusão social

O aprendizado de música clássica em comunidades carentes

por Paulo Motta e Valentina Schmitt

RESUMO: Baseado em experiências no Brasil, este artigo mostra como pessoas em desvantagem ou excluídas socialmente podem adquirir maiores chances de sucesso em carreiras profissionais em grandes organizações, pelo aprendizado de música clássica. A pesquisa focaliza a percepção de êxito e as transformações valorativas nos projetos brasileiros de ensino de música clássica para jovens de comunidades carentes. A análise é amparada nas percepções sobre o êxito dos projetos de música clássica direcionados a pessoas em desvantagem social em sua intenção de facilitar a ascensão social e reduzir o sentimento de exclusão. Os resultados revelam várias transformações valorativas importantes. Adicionam-se às crianças e jovens em desvantagem social (1) uma nova perspectiva sobre o «eu», valorizando a autoconfiança e a autoestima; (2) maior disposição em obter benefícios de longo prazo e redução da ilusão com os benefícios de curto prazo; (3) nova motivação para o aprendizado; (4) uma nova perspectiva sobre o conceito e a prática da disciplina; (5) um novo equilíbrio entre os valores da competição e da cooperação.
Palavras-chave: Valores Gerenciais; Carreiras; Inclusão Social; Projetos Sociais

Valores de la gerencia, carreras profesionales e inclusión social

Aprendizaje de música clásica en grupos desfavorecidos

RESUMEN: Basado en experiencias brasileñas, este artículo muestra cómo las personas en desventaja o excluidas socialmente pueden adquirir mayores posibilidades de éxito en las carreras profesionales de grandes organizaciones, por el aprendizaje de la música clásica. La investigación se centra en la percepción de éxito y de las transformaciones que den valor a los proyectos brasileños sobre la enseñanza de la música clásica para los jóvenes de comunidades desfavorecidas. El análisis se apoya en las percepciones sobre el éxito de los proyectos de música clásica dirigidos a personas socialmente desfavorecidas en su intención de facilitar el ascenso social y reducir la sensación de exclusión. Los resultados revelan transformaciones valorativas importantes. Añadir a los niños y jóvenes en desventaja social (1) una nueva perspectiva sobre el "yo", realizando la autoconfianza y la autoestima; (2) una mayor disposición en obtener beneficios a largo plazo y la reducción de la ilusión con los beneficios de corto plazo; (3) una nueva motivación para el aprendizaje; (4) una nueva perspectiva sobre el concepto y la práctica de la disciplina; (5) un nuevo equilibrio entre los valores de la competencia y la cooperación.
Palabras clave: Valores de la Gerencia; Carreras; Inclusión Social; Proyectos Sociales

Managerial values, careers and social inclusion

Classical music training in poor communities

ABSTRACT: This article draws on experiences undertaken in Brazil to show how people, who are socially excluded or disadvantaged, can have a bigger chance of success in professional careers in large organizations if they have received training in classical music. The research focuses on the perception of success and the transformation of values in Brazilian projects that provide young people from poor communities with classical music tuition. The analysis focuses on the perceptions of success of classical music projects geared towards socially disadvantaged people with the aim of facilitating their upward social mobility and reducing their feeling of exclusion. The results reveal some significant value transformations. The socially disadvantaged children and youth acquire: (1) a new perspective of their self, with greater self-confidence and self-esteem; (2) a greater willingness to aim for long-term benefits and less delusion about short-term benefits; (3) a new motivation to learn; (4) a new perspective on the concept and practice of discipline; and (5) a new balance between the values of competition and cooperation.
Key words: Managerial Values; Careers; Social Inclusion; Social Projects

Paulo Roberto Motta
paulo.motta@fgv.br
Doutorado em Administração Pública, University of North Carolina, EUA. Presidente da Academia Brasileira de Ciência da Administração. Consultor de empresas, de instituições públicas e internacionais. Professor titular, Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV, Praia de Botafogo, 190, 4.º e 5.º, CEP 22250-900 Rio de Janeiro – RJ, Brasil.
Doctorado en Administración Pública, University of North Carolina, EUA. Presidente de la Academia Brasileña de Ciencias de la Gestión. Consultor de empresas, instituciones públicas e internacionales. Profesor titular, Fundación Getulio Vargas, Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas – EBAPE / FGV, Praia de Botafogo, 190, 4 y 5, CEP 22250-900 Río de Janeiro – RJ, Brasil.
PhD in Management, University of North Carolina, USA. President of the Brazilian Academy of Managerial Sciences. Consultant to companies and to public and international institutions. Full Professor, Fundação Getulio Vargas, Brazilian School of Public and Business Administration – EBAPE/FGV, Praia de Botafogo, 190, 4.º e 5.º, CEP 22250-900 Rio de Janeiro - RJ, Brazil.

Valentina Gomes Haensel Schmitt
valentinaschmitt@hotmail.com
Especialização, Economia e Políticas Públicas, George Washington University, Minerva Program, EUA.
Doutorada em Administração, Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV, CEP 22250-900 Rio de Janeiro, Brasil.
Expecialización en Economía y Política Pública, George Washington University, Minerva Program, EUA.
Doctorado en Administración, Fundación Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV, CEP 22250-900 Rio de Janeiro, Brasil.
Graduate diploma, Economics and Public Policies, The George Washington University, Minerva Program, USA.
PhD in Management, Fundação Getulio Vargas, Brazilian School of Public and Business Administration – EBAPE/FGV, CEP 22250-900 Rio de Janeiro, Brazil.

Recebido em maio de 2016 e aceite em julho de 2016.
Recibido en mayo de 2016 y aceptado en julio de 2016.
Received in May 2016 and accepted in July 2016.

As organizações de trabalho e produção – públicas ou privadas –, como os demais agrupamentos sociais, têm expectativas e regras de como as pessoas se comportam e devem se comportar em seus ambientes. Essas organizações carregam as formas sociais convencionais da sociedade, inspiradas nos padrões de classe média e das elites sociais. Adequar-se ou agir de acordo com as regras previamente estabelecidas, torna-se uma espécie de pré-requisito para a inserção de novos membros nos agrupamentos sociais.

Normalmente, as carreiras profissionais de grandes organizações tendem a vislumbrar a inserção de jovens com características de elevada autoconfiança, iniciativa, visão de futuro, espírito de equipe, capacidade de liderança e possibilidade de compreender e agir no ambiente de competitividade. Ademais, valorizam nas pessoas a boa formação e a crença no próprio futuro e na possibilidade de sua experiência e aprendizado contínuos favorecerem seu progresso. Os requisitos de carreira são baseados nos valores e competências desenvolvidos no processo educacional e de socialização típicos das classes hegemônicas.

Carreiras gerenciais e profissionais têm requisitos de habilidades e competências, bem como de condições sociais que definem melhor a empregabilidade e favorecem o ingresso em grandes organizações de trabalho (Thiry-Cherques, 2006; Lemos, 2006), como também especificidades para ingresso nos serviços públicos (Saravia, 2006). A importância da «âncora de carreira» como autoconceito do indivíduo com relação aos seus talentos, habilidades e valores é amparada nas próprias experiências profissionais e de vida (Schein, 1978). Portanto, o patrimônio profissional bem como o social têm influência nas possibilidades individuais de ingresso em carreiras gerenciais e profissionais.

No contexto atual, as grandes organizações requerem, cada vez mais, pessoas com vivências e interações culturais intensivas (Ng *et al.*, 2009). Ademais, pelo individualismo contemporâneo, os planos de carreira, sobretudo nas grandes corporações, tendem a ser customizados. Cresce a tendência de incentivar cada funcionário a construir seu próprio espaço de progresso funcional pelo desenvolvimento de suas habilidades e competências. Deixa-se transparecer o sucesso ou o fracasso na carreira como produto do esforço individual.

Nesse contexto, jovens se veem pressionados para o seu próprio aperfeiçoamento como fator de competitividade. Esses valores e práticas regem as condições dos melhores empregos e de carreiras profissionais e tendem a ser acentuados por hierarquia e disciplina, aumentando as expectativas e as pressões de conformidade. Pessoas que não se enquadram nesses requisitos são vistas como desviantes do modelo, e os riscos de admissão, adaptação e de progresso aumentam significativamente. Muitas vezes a origem das diferenças está na classe social e nas oportunidades oferecidas para os membros de diferentes estratos da sociedade.

Jovens de classe média frequentam um ambiente familiar e social mais

Os desprivilegiados tendem a viver em condições limitadas de cultura e saberes; não se beneficiam das fontes informais de acesso ao conhecimento e, assim, se tornam menos motivados ao frequentar a escola. Esses jovens sentem esses desafios modernos como algo além de suas possibilidades. Ultrapassar barreiras depende não só de um esforço adicional, acima da média, como também de vencer preconceitos sociais e encontrar oportunidades para a transformação de vidas.

seguro e que atribui maior valor à educação, além de terem conhecimento sobre oportunidades. Tornam-se mais confiantes sobre suas próprias possibilidades de arriscar e competir. De outra parte, os desprivilegiados tendem a viver em condições limitadas de cultura e saberes; não se beneficiam das fontes informais de acesso ao conhecimento e, assim, se tornam menos motivados ao frequentar a escola. Esses jovens sentem esses desafios modernos como algo além de suas possibilidades. Ultrapassar barreiras depende não só de um esforço adicional, acima da média, como também de vencer preconceitos sociais e encontrar oportunidades para a transformação de vidas.

O confinamento na pobreza gera alguma discrepância de valores e de esperanças com a realidade: o ajuste social dos jovens ocorre menos pela tentativa de novas conquistas e mais pela moderação dos próprios sonhos. Por terem uma estrutura valorativa discrepante dos valores dos grupos sociais hegemônicos, esses jovens têm menos possibilidade de cumprir as exigências e expectativas para ingresso nas carreiras profissionais de grandes organizações. Encontram-se assim em desvantagem para competir por posições nas grandes organizações.

Contexto, objetivos e método de estudo

O aprendizado da música clássica nas comunidades carentes tem se espalhado em vários países, e assim também no Brasil. Proclama-se a ascensão social de muitos jovens, antes fadados a permanecer na pobreza e a verem limitadas as suas chances de autodesenvolvimento e de progresso material. A inspiração maior dessas propostas originou-se no *El Sistema*, criado na Venezuela em 1975, e cuja missão era levar a música clássica às comunidades carentes e criar oportunidades aos jovens ainda confinados à pobreza. Mais de 500 000 jovens se beneficiaram diretamente desse projeto naquele país.

A música clássica parece uma resposta simples para preencher o vazio da pobreza, mas não se sabe se seria uma ascensão social autêntica, capaz de produzir valores materiais e simbólicos de um estágio superior de dignidade humana. Há várias perguntas sobre o êxito e a finalidade desses projetos e suas reais possibilidades de fornecer um novo caminho de ascensão social.

Parece relevante explorar a ideia, pois nas nações africanas de língua portuguesa, como no Brasil e possivelmente, em menor grau, em Portugal, verifica-se uma desigualdade social que reduz as chances de pessoas socialmente desprivilegiadas no acesso a carreiras administrativas e gerenciais nos setores tanto privado como público.

A pesquisa realizada focaliza a percepção de êxito e as transformações valorativas nos projetos brasileiros de ensino de música clássica para jovens de comunidades carentes. A maioria dos programas admite na sua totalidade alunos em desvantagem social. Alguns programas, mais abertos, admitem jovens de baixa renda de um bairro mesclando-os a alunos próxi-

mos da classe média. A quase totalidade é constituída de programas sem vinculação com as escolas regulares e implementados como uma atividade extracurricular por organizações sociais independentes. Professores de música clássica transitam fortemente na classe média.

Neste artigo, pretende-se mostrar como a frequência em organizações sociais de aprendizado de música clássica pode ajudar os jovens em situação de desvantagem social a adquirir novos valores e capacidade para melhor se inserirem no mercado de trabalho e em carreiras profissionais de maior exigência.

O estudo usa a base de dados de um projeto maior denominado «Ascensão e inclusão social: Projetos de música clássica nas comunidades», sobre projetos e programas sociais voltados para o ensino de música clássica em comunidades carentes do Brasil. Os dados se referem ao entendimento sobre o êxito e as possibilidades de ascensão social e de transformação individual.

O estudo usa a base de dados de um projeto maior denominado «Ascensão e inclusão social: Projetos de música clássica nas comunidades», sobre projetos e programas sociais voltados para o ensino de música clássica em comunidades carentes do Brasil. Os dados se referem ao entendimento sobre o êxito e as possibilidades de ascensão social e de transformação individual.

A coleta de dados ocorreu ao longo de 2014 e 2015, e contou com etapas qualitativa e quantitativa. Durante o estágio qualitativo do estudo foram realizadas visitas a 16 projetos e programas sociais – situados nos Estados da Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo – quando foram entrevistados gestores, professores, pais e responsáveis por alunos, pesquisadores e profissionais da área. Ao final, o estudo contou com a colaboração de 60 entrevistados. As entrevistas foram realizadas seguindo roteiro de coleta semiestruturado, envolvendo as seguintes categorias de análise: processo de aprendizado, dimensões comunitárias, obstáculos ao êxito, elos competitivos e cooperação, caracterização dos alunos, percepção de êxito, desilusões e expectativas infundadas, valores gerenciais, caracterização do projeto.

O estágio quantitativo envolveu a coleta de dados por intermédio de dois questionários diferentes, compostos por perguntas fechadas – respondidos por representantes de vinte e um projetos e programas sociais, situados no Distrito Federal e Estados da Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. O primeiro visava identificar o perfil do projeto, sendo respondido somente por gestores. O segundo teve por objetivo compreender a «percepção de êxito» dos profissionais com contato com alunos como gestores, professores, supervisores, psicólogos e assistentes sociais. Após mapeamento de programas existentes no país, foi realizado o envio do material por meio eletrônico – ultrapassando uma centena de projetos abordados –, além dos questionários serem aplicados na versão impressa por ocasião das visitas, conforme conveniência. Ao final, 13 gestores preencheram o material de caracterização do projeto e 55 profissionais de projetos situados em diferentes unidades da Federação preencheram o material de «Percepção de êxito».

As entrevistas tiveram seu conteúdo avaliado pelo método de análise de conteúdo (Bardin, 2015), quando se buscou observar a predominância de elementos existentes nas falas dos entrevistados, bem como a relação com o

objeto central da pesquisa. Os dados obtidos na aplicação de questionários foram analisados por intermédio de estatística descritiva, fazendo uso do *software* SPSS. Ao final, as informações foram compiladas, predominando o caráter qualitativo do relatório.

Nessa pesquisa, adotou-se a perspectiva de êxito não somente dos empreendedores, criadores dos projetos, mas, sobretudo, da percepção dos professores que mantêm um contato mais longo e regular com os alunos, desde sua entrada no aprendizado. Ao constatar um conjunto de valores adquiridos pelos alunos, conforme a percepção de professores e dirigentes, analisam-se e se interpretam esses valores como capazes de melhor habilitar o aluno a carreiras profissionais de maior exigência educacional. Priorizaram-se os valores adquiridos como um meio de transformação individual, para um melhor ajuste social na vida profissional em grandes organizações e não necessariamente em profissões relacionadas à música.

A transformação individual significa uma possibilidade de ascensão social por ajustes a padrões prevalecentes na sociedade. Nos projetos de ensino da música clássica, essa transformação se faz pela construção de um espaço coletivo no qual os mais desfavorecidos podem mudar suas próprias vidas, promovendo o crescimento pessoal para melhor acesso às oportunidades já disponíveis. Por ser mais longa, difícil e exigir uma dedicação mais intensa, a trajetória educacional da música clássica oferece, gradativamente, novos valores e uma nova visão sobre as possibilidades da vida. De fato, esses projetos de aprendizado retratam o ensino da música clássica mais como um caminho do que como um fim em si próprio.

Pelas singularidades dos processos de socialização, as pessoas adquirem e gerem seus valores e comportamentos segundo construções mentais desenvolvidas a partir de suas próprias experiências. Parte-se da premissa de que a educação regular oferecida às comunidades mais pobres tende a ser mais reprodutora das condições do país e menos transformadora de valores e de pouco impacto social nas comunidades. Como se argumentará, as atividades extracurriculares bem planejadas, como o ensino da música clássica, cumprem melhor o objetivo de transformação individual.

Premissas sobre consequências da diferenciação social

Desigualdades referem-se normalmente às múltiplas e amplas distinções entre seres humanos. Consideram-se, no entanto, injustas as desigualdades capazes de limitar ou bloquear os caminhos, as oportunidades e as possibilidades de vida de um grupo de pessoas. Essas diferenças podem causar uma sucessão de rupturas das pessoas com a sociedade em diferentes graus de natureza e intensidade (Therborn, 2006; Tilly, 2005) até um máximo de marginalização, como a exclusão social (Costa, 1998) ou a desfiliação social (Castel, 1998). Portanto, no contexto de pobreza e de desprivilégio, podem definir-se as seguintes premissas sobre limitações ao acesso a carreiras profissionais:

Premissa 1: As preferências podem ser totalmente moldadas pelo próprio meio social e as pessoas ajustam suas expectativas e escolhas ao seu *status* e não às suas potencialidades e possibilidades.

As barreiras sociais limitam a consciência das pessoas sobre suas próprias possibilidades e, por consequência, suas opções e preferências. Pessoas em situação de pobreza e de marginalização social tendem a ver fatores de ascensão social e econômica como algo fora de seu alcance ou controle (Roemer, 1998): pensam poder alcançar somente bens e valores próximos ao próprio contexto. Graus elevados de marginalização bloqueiam o acesso à informação, ao saber e ao conhecimento técnico, restringindo expectativas e oportunidades (Tilly, 2005, 2006). Descobrem-se as capacidades das pessoas de ser e fazer quando se lhes proporcionam novas chances: proposições para a justiça social devem avançar além das próprias expectativas das pessoas.

Jovens em condições diversas de pobreza e de desvantagem social têm dificuldade de assimilar novos valores para um melhor ajuste social. Matrícula na escola não significa necessariamente uma forma de ascensão ou de preparação para as oportunidades da vida; pode ser apenas um compromisso social ou legal.

Premissa 2: Pessoas em situação de desigualdade podem carregar sentimento de rejeição e o receio de não verem o reconhecimento de suas competências.

Pessoas em situação de desigualdade tendem a ver o ambiente externo ao seu meio como ameaçador, pois o reconhecimento de suas identidades sociais pode ativar estereótipos negativos sobre elas. Essa percepção gera, além de estresse e desesperança, o sentimento de discriminação social, e possibilita até estigmas sociais de preconceitos, como a denominação de "inúteis para o mundo" (Castel, 1998).

O sentimento de discriminação se manifesta quando as pessoas suspeitam ser desvalorizadas por causa de sua identidade ligada ao meio de exclusão social. Muitas vezes, inclusive em entrevista de emprego, relutam em informar sobre sua origem social porque pensam aumentar a possibilidade de rejeição (Kaiser, 2006) – para alguns, o bairro ou a comunidade de origem pode ser motivo para percepção de inferioridade, limitações ou criminalização. Em meio a estereótipos negativos, as pessoas tornam-se mais atentas e vigilantes a qualquer sinal que as deprecie ou as desvalorize perante o grupo (Steele *et al.*, 2002).

Quando sentem haver, no ambiente externo ao seu meio, fatores que ultrapassam as suas próprias capacidades de resposta e adaptação (Lazarus e Folkman, 1984), as pessoas tornam-se mais apreensivas sobre a possibilidade de serem alvo de preconceitos e podem ter o seu próprio desempenho prejudicado (Inzlicht e Good, 2006; Rydell *et al.*, 2010). Da ótica de uma pessoa marginalizada, a desvantagem é um fator distintivo: envolve uma percepção de déficits perante outros e limitação ao acesso às oportunidades. Se percebida na relação social, pode marcar a pessoa de

forma contínua e crescente, significando comparações sobre menores possibilidades ou mesmo direitos em relação a outros, e leva a um conjunto de práticas opressivas, com a diminuição da autoestima e da autoconfiança.

Análise dos dados

Avaliando os resultados da pesquisa com relação a fatores de êxitos, todos os entrevistados revelam transformações significativas nos alunos após o ingresso nos programas de ensino.

A partir das respostas, foram identificadas cinco áreas mais claras de transformação valorativa. Essas áreas foram: (1) aumento da autoestima, da autoconfiança e crença em si próprio; (2) crença na potencialidade de longo prazo; (3) remoção das ilusões e nova motivação para o aprendizado; (4) nova perspectiva sobre a disciplina; e (5) novas perspectivas sobre competitividade e cooperação.

Foram identificadas cinco áreas mais claras de transformação valorativa. Essas áreas foram: (1) aumento da autoestima, da autoconfiança e crença em si próprio; (2) crença na potencialidade de longo prazo; (3) remoção das ilusões e nova motivação para o aprendizado; (4) nova perspectiva sobre a disciplina; e (5) novas perspectivas sobre competitividade e cooperação.

Transformação 1: Autoestima e autoconfiança

Natureza da transformação: Adiciona-se às crianças e jovens em desvantagem social uma nova perspectiva sobre o eu, valorizando a autoconfiança e a autoestima.

Autoconfiança e autoestima são conceitos distintos mas correlatos. Variações positivas em uma geram consequências positivas na outra. Autoconfiança: significa uma autoavaliação positiva das próprias habilidades e competências; e autoestima é simplesmente gostar de si próprio.

Os valores da autoestima e da autoconfiança para a gerência, popularizados a partir dos estudos de Abraham Maslow (1954), passaram a ser ressaltados como um fator essencial para o progresso individual em ambientes de gestão (Rego e Cunha, 2011).

Pessoas com autoestima superior têm confiança nas próprias possibilidades de progresso, se preparam e se dedicam melhor às suas carreiras profissionais. Aceitam com mais tranquilidade os desafios impostos pelos ambientes de trabalho contemporâneos. A autoestima e a autoconfiança afetam a construção da identidade individual nas organizações. A abrangência da identidade depende da identificação, e, além de limites internos, inclui também os externos, representando fenômenos psicossociais relevantes para estruturar a ação e a identificação (Machado, 2003).

Pessoas descrentes em si próprias e com baixa autoestima, normalmente, evitam atividades para as quais se sentem incapazes. Há uma relação entre a percepção de incapacidade e o não envolvimento em tarefas desafiadoras. Jovens com baixa autoestima tendem a fugir das pressões, mesmo as mais habituais, e protegem-se dos sentimentos negativos e do desconforto da pressão ativando mecanismos de defesa como fugir e protelar tarefas, pelo medo de fracassar e de se sentir fora do meio. Como o malogro pode agravar a visão de si mesmos, parece natural resguardar a pequena parte da autoestima ainda existente na própria pessoa.

A atividade extracurricular da música proporciona às crianças e jovens o

desenvolvimento de uma nova perspectiva de mudança de si mesmos baseada em duas áreas: a capacitação individual e novas formas de interação social. A capacitação individual refere-se simplesmente à adição de novos conhecimentos, sobretudo na música. Os professores têm consciência de que os alunos provenientes de comunidades pobres podem ter experimentado na escola regular um sentimento de desvantagem perante colegas e um baixo autoconceito. Assim, procuram adicionar às crianças e jovens em desvantagem social uma perspectiva sobre a vida mais próxima do vivido no ambiente familiar de crianças mais favorecidas, em que opções profissionais de progresso são constantemente ressaltadas.

Nas formas de interação social, os alunos vivenciam uma variedade antes desconhecida, com o contato com diferentes pessoas e realidades. Em alguns projetos, muitos alunos têm a chance de viagens: ônibus, avião, para fora da cidade ou mesmo do país. Apresentam-se para grandes públicos, recebem aplausos e incentivos. Experimentam relações e comportamentos totalmente inusitados e aprendem e praticam novas regras sociais. Quanto menos privilegiados, mais os alunos se identificam e se tornam leais a pessoas e instituições que lhes ofereçam uma relação confiável.

Ao valorizar o diálogo e a interação construtiva, alguns centros de aprendizagem avançam para o ambiente familiar e comunitário, sobretudo os mais pobres e periféricos. Cria-se um novo relacionamento com perspectivas e alternativas de vida. Ao serem alvo de consideração de familiares, amigos, professores e demais membros da comunidade, os alunos passam a ter uma nova visão de si, um sentido de valorização simbólica e um grande reforço de sua autoestima.

Transformação 2: Crença na potencialidade de longo prazo

Natureza da transformação: Redução da ilusão com os benefícios de curto prazo e maior disposição para investir na própria capacitação e obter benefícios de longo prazo.

Desde a proclamação de Henri Fayol de que gerenciar significa olhar para a frente (Fayol, 1990), centenas de teorias especificaram o requisito da visão para se conduzir estrategicamente uma organização. A crença nas possibilidades de longo prazo como habilidade gerencial, por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, foi impulsionada na gerência por autores como Warren Bennis (1989) e Peter Senge (1992). A capacidade de mirar o horizonte passou a ser considerada uma habilidade individual a ser compartilhada internamente como forma de reduzir o hiato com a realidade e aumentar as possibilidades de novas conquistas.

As organizações modernas promulgam cada vez mais a visão de futuro como uma forma de melhor integrar os indivíduos nos objetivos e nas próprias tarefas de suas responsabilidades. Jovens educados em ambientes de classe média convivem cotidianamente, em casa e na escola, com a ideia de construir uma carreira e obter benefícios de longo prazo. Jovens marginalizados socialmente têm dificuldades de visualizar a possibilidade

de um futuro mais promissor e podem ser mais propensos a se tornar desesperançados pela falta de ilusão ou de perspectiva.

Nos relatos dos professores dos projetos estudados, aparece de forma acentuada a transformação pelo conhecimento de alternativas de vida antes desconhecidas ou impensadas. Os alunos chegam às unidades de ensino levados por ilusões referentes aos benefícios imediatos ou à rápida inserção no mercado de trabalho, inclusive como profissionais da música. A interpretação sobre essas percepções está diretamente relacionada às condições socioeconômicas dos alunos e às pressões de uma vida socialmente marginalizada. A pobreza tende a produzir pressões imensas de sobrevivência. As pessoas não dispõem de muitas escolhas. Mesmo frequentando a escola e o aprendizado musical, muitos se sentem pressionados pelas dimensões sociais de seu contexto.

Em primeiro lugar, há a pressão para ingresso imediato no mercado de trabalho, visando ajudar no sustento próprio e da família – dada a carência de recursos materiais e financeiros. Muitos adolescentes sentem ser esse o seu dever e acabam por abandonar os estudos e priorizar oportunidades de caráter imediatista.

Em segundo lugar vem a vontade de possuir bens materiais – assim como outros de sua faixa etária ou da imagem predominante na mídia –, de grande disponibilidade, mas que sentem lhes serem negados. O acesso a alguns bens, que a pobreza nega durante algum tempo, pode levar alunos a ver benefícios em se afastar da escola.

Em terceiro lugar, está o longo tempo de aprendizado da música clássica. Por prever uma trajetória extensa de estudo, há na música clássica uma perspectiva oposta às forças do imediatismo. Para os mais pobres, com pressões imediatas de sobrevivência, esse tempo pode parecer uma espera demasiadamente longa. A educação, em qualquer nível, é vista menos como um recurso para uma carreira profissional importante e mais como uma forma de obter um primeiro e bom emprego. Não há, em princípio, a ideia de adiar gratificações para se conquistar algo melhor no futuro.

Nos projetos de aprendizado musical, essas pressões parecem se dissipar rapidamente. Jovens passam a visualizar oportunidades de transformação de suas vidas por meio de novas experiências de autovalorização e de integração social em atividades de grupo. Os alunos passam a entender o mundo de uma forma diferente e se tornam mais capazes de enfrentar realidades adversas e suas devidas necessidades de mudanças. O acesso ao ensino de música proporciona mudanças graduais, não facilmente percebidas no curto prazo, mas construtoras de otimismo em relação ao futuro.

Ao experimentar uma vivência diferente daquela predominante em seu meio comunitário, os alunos sentem a possibilidade de derrubar as barreiras sociais construídas pelo contexto da marginalização. Assim, conseguem ligar o aprendizado a novas alternativas de vida: tornam-se pessoas mais ativas e dispostas a conquistas e menos receptoras passíveis da bondade alheia.

Transformação 3: Nova motivação para o aprendizado

Natureza da transformação: há uma remoção de ilusões sobre dificuldades e uma nova motivação para o aprendizado.

O valor do aperfeiçoamento contínuo das pessoas para a gerência foi popularizado por Peter Drucker (1974) e ganhou notoriedade nos trabalhos de Peter Senge (1992). As carreiras profissionais modernas se definem por conquistas graduais baseadas em crescimento individual, por adição de novos conhecimentos, habilidades e competências. O aprendizado e as competências dele oriundas geram resultados de múltiplas orientações, quais sejam, o indivíduo, as organizações e a sociedade. As competências agregam valor econômico às organizações, valor social ao indivíduo, além de desenvolvimento do senso de cidadania (Fleury e Fleury, 2001).

A aprendizagem contínua é mais presente na cultura das empresas privadas e está significativamente relacionada à percepção de oportunidades de crescimento e ao desempenho (Cavazotte *et al.*, 2015). Por isso, nas esferas sociais de menos conhecimento sobre oportunidades de desenvolvimento pessoal, o aprendizado contínuo pode ser minimizado ou negligenciado. Coloca-se, de modo geral, o ônus do progresso no indivíduo e normalmente na sua própria motivação para o aprendizado. Nesse sentido, as pessoas devem carregar alguma ilusão sobre as consequências positivas do novo aprendizado.

No meio educacional, parece clara a ideia do investimento em desenvolvimento pessoal como forma de ampliar o espaço da empregabilidade e as chances individuais para o acesso a melhores carreiras. Jovens de classe média, incentivados pelo ambiente familiar, conseguem visualizar a carreira além dos benefícios materiais e querem aprender mais antes do ingresso nela. Adiam sua entrada no mercado de trabalho para aprimorarem suas competências e se sentirem mais aptos aos desafios. Pessoas marginalizadas socialmente não só visualizam menos a carreira e mais o emprego imediato, como têm menos crenças sobre suas futuras possibilidades mesmo quando matriculadas numa escola regular.

Nos projetos sociais de música clássica, os professores relatam que os recém-ingressados revelam algumas dificuldades no aprendizado. Possivelmente por ofuscar valores da educação, a marginalização social gera nos alunos falta de iniciativa, de motivação e de crença em si mesmos. No início, alguns alunos vislumbram apenas segurança sociopsicológica: estar em um ambiente diferente do de sua realidade familiar ou comunitária. No entanto, os professores têm uma visão positiva sobre a capacidade de aprendizado de seus alunos: conhecem suas deficiências básicas e as maneiras de motivá-los.

Ao manifestar suas altas expectativas sobre a capacidade de aprendizado, os professores favorecem a dedicação, o envolvimento e a motivação dos alunos. Há maior interação com os colegas, como facilidade para a formação de equipes. Os alunos aceitam melhor os desafios e trabalham para superá-

Desenvolve-se também a motivação intrínseca: o próprio caminho passa a ser visto como divertido, agradável e motivador. Para os alunos, estar ali no aprendizado musical e no convívio com os colegas já é reconhecido como uma conquista; assim, desenvolvem um gosto especial por esse saber e sua prática, vista como igualmente prazerosa.

los. Ao atingir um bom resultado, os alunos passam a ligar esforço a desempenho e não mais o veem como uma dádiva dos mais privilegiados. Assim, adquirem maior comprometimento com o projeto e crescem na sua autoestima.

Vale notar a motivação extrínseca como positiva, e muitos alunos precisam dela: ambiente de segurança e de encorajamento, com elogios, apoio, promoções e participações diversas. A segurança aumenta quando os professores valorizam o estudo e mostram o valor da aquisição de habilidades. Exemplos de colegas mais adiantados levam os iniciantes a acreditar no próprio progresso. Desenvolve-se também a motivação intrínseca: o próprio caminho passa a ser visto como divertido, agradável e motivador. Para os alunos, estar ali no aprendizado musical e no convívio com os colegas já é reconhecido como uma conquista; assim, desenvolvem um gosto especial por esse saber e sua prática, vista como igualmente prazerosa.

Transformação 4: Nova perspectiva sobre a disciplina

Natureza da transformação: adquire-se uma nova perspectiva sobre o conceito e a prática da disciplina.

O valor da disciplina nos processos produtivos é antigo, e predominava nos ensinamentos sobre gestão no Século XIX. A ideia, no entanto, ganhou mais espaço na gerência a partir das propostas de Frederick Taylor (1911) e Henry Ford (1922), como forma de garantir maior eficiência e eficácia na produção e avançou também para qualificar habilidade de gerência na decisão estratégica, como a proposta de manter uma disciplina na trilha decisória para garantir o foco e o consenso sobre o resultado desejado (Eisenhardt, 2006).

Nas grandes organizações modernas, a disciplina tende a ser vista tanto como uma prática de conformidade para com as regras e os valores da organização, quanto como uma capacidade de autodomínio e autocontrole, capaz de facilitar a concentração de uma pessoa em uma tarefa específica. «Ser disciplinado» no ambiente da gestão se torna uma espécie de pré-requisito para a inserção e a permanência de jovens em seus quadros de profissionais, além de fator diferenciador entre aqueles que avançam na estrutura hierárquica. Essa visão é mais disseminada na socialização dos grupos sociais dominantes. Entretanto, o conceito de "disciplina" tem certas variações produzidas pela forma de socialização das crianças. Grandes organizações tendem a buscar consentimento dos funcionários por meio da racionalidade, da hierarquia e da disciplina (Etzioni, 1961, 1964).

Na área educacional, os conceitos de disciplina e de indisciplina, bem como de suas causas, são bastante variados. Vê-se a origem da disciplina/indisciplina pelo ambiente familiar ou comunitário de origem, pelo contexto escolar, pelos métodos didáticos, ou mesmo pelas atitudes e comportamentos dos professores. As entrevistas sobre o tema revelam educadores preocupados com as posturas dos alunos, por serem eles o alvo da aprendizagem. Ademais, na fala de professores e líderes das organizações de

ensino, fica clara a dimensão da «disciplina» como a mais relevante, por ser considerada inclusive uma pré-condição para o aprendizado da música. Ser disciplinado é a primeira transformação individual almejada por esses programas.

A disciplina conduz naturalmente os alunos à persistência e à vontade de vencer os obstáculos para alcançar seus objetivos. Esses valores associados à disciplina – persistência e coragem – são considerados primordiais para a liderança moderna. Persistência significa a capacidade de manter a determinação em prol dos objetivos durante longos períodos de tempo; e coragem é a força mental que favorece o enfrentamento dos perigos e da adversidade apesar do medo ou do risco (Rego e Cunha, 2011).

Instituir disciplina equivaleria a instituir a capacidade do aluno em responder com atenção, interesse, dedicação e persistência às propostas de conteúdo e de métodos didáticos. Portanto, não se trata de uma disciplina imposta por regras e normas, mas conquistada pelos alunos, sobretudo no aprendizado – de longo prazo – de um instrumento. De fato, é uma conquista de autodisciplina que se incorpora ao aluno e que se estende para as demais esferas da vida. Porém, os professores e dirigentes sabem que os alunos provenientes de áreas sujeitas a marginalização social são menos socializados por métodos de autocontrole e de autodomínio. Nos seus ambientes de origem, são mais livres e espontâneos para agir – com patamares distintos de criatividade e diferentes bagagens culturais. Portanto, não veem somente os alunos como a causa do problema de disciplina – como nos relatos mais comuns entre docentes (Luck, 2001).

Na comparação entre valores de classe sociais, os professores veem os alunos tanto de classe média quanto de classe baixa como igualmente criativos, mas, ao apontar diferenças, revelam ser os alunos oriundos de áreas menos privilegiadas mais colaborativos, ainda que menos «disciplinados». Os claramente oriundos de classe média se mostram mais autocontrolados.

Há várias explicações tradicionais sobre esse conceito de «disciplina». A socialização nas camadas mais baixas da sociedade é feita de uma forma considerada mais natural. As crianças vivem em ambientes menos condicionados por raciocínio lógico e pela interferência dos pais. São deixadas mais livres, inclusive na busca do lazer (Lareau, 2011). As diferenças culturais acarretam distintos entendimentos entre o «certo» e o «errado» e, consequentemente, a relevância da disciplina ou o respeito a determinados padrões sociais.

Crianças em ambientes típicos de classe média passam por interferências constantes dos pais, buscando disciplinar seus comportamentos. Ensinam-lhes o certo e o errado por meio de raciocínios lógicos e explicações sobre formas de se comportar. Horários, tarefas, gastos pessoais, etiqueta básica são constantemente disciplinados pelos pais. Ensinamentos oriundos das classes médias deixam clara a disciplina entendida como submissão às regras e

práticas sociais como um requisito básico para o êxito em carreiras profissionais e ambientes coletivos.

Transformação 5: Competitividade e cooperação

Natureza da transformação: um novo equilíbrio entre os valores da competição e da cooperação.

A capacidade empreendedora do gestor, baseada na iniciativa e no espírito competitivo, foi bastante divulgada a partir das pesquisas de Tom Peters e Robert Waterman (1982). As propostas sobre a habilidade cooperativa e o envolvimento dos funcionários nas decisões e definições das tarefas foram popularizadas inicialmente por Mary Parker Follet (1924). No entanto, vários autores aprofundaram essas ideias, merecendo destaque Rensis Likert (1961), que via a habilidade cooperativa como um meio de desenvolvimento de relações saudáveis e produtivas, como também Douglas McGregor (1960), para quem as pessoas são capazes de iniciativa e cooperação, executando suas tarefas com eficiência e satisfação.

Os valores da iniciativa, do empreendedorismo, da cooperação e da capacidade competitiva aparecem nas organizações modernas como essenciais para o progresso. O empreendedorismo é um fenômeno associado às classes média baixa e baixa, que é marcado pelo fato de que quanto menor o estrato social de origem dos empreendedores, maiores as probabilidades de mobilidade social vertical (Vale, 2014). No entanto, a motivação do empreendedor extrapola a lógica binária oportunidade/necessidade (Vale *et al.*, 2014), sendo composta de outros fatores – como senso de limitações intrínsecas – que possivelmente favorecem as pessoas com mais conhecimento sobre mercado e emprego.

O comportamento colaborativo pode representar potenciais fontes de vantagem competitiva, especialmente em processos críticos, na busca de minimização de riscos ou no aproveitamento de recursos (Castro *et al.*, 2015). As imagens, os símbolos e as ideias guiam o comportamento humano, estabelecendo contratos coletivos e orientações aos que ocupam o espaço social, além de revelar a estrutura de poder das organizações e suas culturas (Schadeck *et al.*, 2015). Assim, variações sociais externas, como a maior ou menor inserção social, podem afetar a capacidade de influência nas estruturas de poder organizacional.

A aprendizagem da música clássica produz mudanças significativas na percepção do valor da cooperação e da competição. Por exemplo, atividades extraescolares tendem a valorizar menos o foco competitivo e mais o ambiente cooperativo (McNeal, 1995). Ademais, essas atividades, além de um relacionamento mais saudável com os colegas, instituem um novo e melhor relacionamento entre jovens e adultos, o que ajuda no desenvolvimento de habilidades sociais, essenciais em equipes (Hansen *et al.*, 2003; Fredricks e Eccles, 2005; 2006; 2008; Rose-Krasnor, 2009; Shernoff, 2010).

O ambiente educacional fora da escola regular é propício à construção de relações mais sólidas entre os alunos e com os adultos envolvidos no pro-

cesso educacional (Mahoney, 2000). A relação de jovens com os adultos adquire uma confiança e um apoio normalmente não experimentados no ambiente mais competitivo do sistema escolar (Scales *et al.*, 2000), ou até mesmo relações diferentes daquelas experimentadas nos ambientes familiares e das comunidades de origem.

Nos projetos sociais de música clássica, o valor da cooperação é mais nítido entre os alunos mais pobres, mas o de competição não é percebido como fator distintivo. No entanto, a necessidade de sobrevivência faz inserir no meio da pobreza o empreendedorismo e a competição. Muitas vezes, pessoas em condições menos privilegiadas empreendem mais como uma forma de contornar a falta de oportunidades e de condições de seguir carreiras mais tradicionais, ou por falta de laços com as elites locais (Vale, 2014). O empreendedorismo desponta como uma forma de acesso ao mercado de trabalho.

Nos projetos sociais de música clássica, o valor da cooperação é mais nítido entre os alunos mais pobres, mas o de competição não é percebido como fator distintivo. No entanto, a necessidade de sobrevivência faz inserir no meio da pobreza o empreendedorismo e a competição.

Em todo o processo de aprendizado musical, o valor e a prática da cooperação são ressaltados, por meio de atividades grupais e de ajuda mútua. Por ser um trabalho orquestral, a construção de equipes é uma prática natural e essencial. O aluno percebe, desde o início, sua dependência de outros não só para o seu aprendizado como para o próprio êxito. Constata também que outros dependem dele para igual finalidade. O ambiente de cooperação é naturalmente reforçado.

Ao desenvolver o aprendizado de trabalho em equipes, os alunos aperfeiçoam seus elementos de cooperação, solidariedade e coletividade. De um lado, a prática musical internaliza constantemente esses valores pela necessidade de melhorias do conjunto e para um resultado final mais aprimorado. Por outro lado, a internalização desses valores produz impactos coletivos mesmo estando distante do ambiente de aprendizado. Novos conhecimentos, valores, senso estético e hábitos são irradiados para o cotidiano do aluno, como na família, escola, bairro ou religião. O trabalho em grupo e o senso de pertencimento a um coletivo geram a identidade e uma preocupação com o conjunto. A prática de música orquestral é essencialmente coletiva, mas a profissionalização e suas expectativas aguçam valores do individualismo e da competição. Assim são desenvolvidos valores de competição e colaboração, aliados ao senso da importância do desenvolvimento individual junto ao coletivo.

Exibições em outras cidades e países marcam uma diferença substancialmente diversa de seus contextos sociais de origem. Tomam consciência de um ambiente de profissionalização em que a competição está presente: sabem que na retaguarda há outros jovens músicos igualmente capazes para ocupar esses lugares. Com a exibição pública, tornam-se protagonistas de um espaço antes impensável a partir de suas práticas cotidianas tradicionais e mesmo fora da atividade extracurricular da música. Trata-se de um aprendizado adicional para a vida. Mas a prática da solidariedade interna e

o sentido de pertencimento mantêm uma postura de maior segurança social.

O individualismo exigido em algumas funções organizacionais modernas não fica prejudicado, e os egressos desses programas são igualmente capazes de exercê-las. Conforme demonstrado há muito, o sistema de aprendizado coletivo não destrói habilidades para o exercício de funções individuais (Bettelheim, 1969). A transformação de valores e da visão de mundo leva os alunos a uma compreensão significativamente ampliada sobre as possibilidades da vida.

Considerações finais

Ao descrever os alunos antes do ingresso nos programas, os membros de projetos sociais de música clássica em comunidades carentes deixam entrever o retrato de uma tristeza disfarçada e envergonhada pela falta de qualidade e variedade na vida. Há uma ambiguidade da perspectiva de vida por falta de uma visão ou propósito mais claro. Os jovens parecem incapazes de perceber oportunidades futuras de novas carreiras e conquistas. Diante de uma vida de poucas esperanças, carregam a crença tradicional de que apenas um novo paternalismo ou bondade alheia poderia levá-los a um patamar social mais elevado – o apoio de alguém respeitado ou com poder é visto como um diferencial para a colocação no mundo do trabalho. Almejam, no máximo, uma variação no seu *status* social baseada nas poucas oportunidades sobre o que imaginam possível para si.

A desigualdade social gera também desconfiança no sistema de seleção baseada no mérito. Jovens marginalizados socialmente têm a tendência de ver outros de estratos sociais superiores como tendo seus lugares relativamente garantidos – especialmente em função das redes de contatos pessoais e familiares – e, portanto, favorecidos nos processos seletivos, seja de grandes empresas ou de serviços públicos. Muitos creem haver nesses processos seletivos dimensões de discriminação social não visíveis e fora de seu controle, mas sentidas e presumidas pelos discriminados – como bairro de origem, escola frequentada, raça, entre outras. Por isso, muitos rejeitam de antemão proposições sobre a meritocracia, pois presumem serem os resultados influenciados mais pela origem social e menos pelo desempenho.

Para muitos jovens, pessoas que ascendem de baixo só ocupariam esses espaços se demonstrassem habilidades acima da média: necessitam de um esforço adicional para provarem competência – superior à indicação de seus concorrentes mais privilegiados. Independentemente da verdade, essa crença ajuda a proteger a autoestima por associar ao preconceito do outro o comentário ou nota desabonadora. Conscientes de certa discriminação pela desvantagem social, muitos descobrem nas atividades extraescolares de música clássica as atenções que esperavam encontrar na escola. Surge nos jovens o desejo maior de se superar não só em habilidades, mas também em confiança social. A superação não é fácil, pois tendem a ver o ambiente

externo como potencialmente agressivo e depreciativo em relação a suas identidades sociais – muitos são os desafios para a conformidade.

O projeto musical faz brotar sonhos e reativa a possibilidade individual de transformar a própria vida. A realidade, mais do que uma barreira intransponível, passa a ser vista como um desafio a ser vencido. Para os membros de projetos e programas sociais, essa é uma mudança fundamental. Ao ingressar no programa, os alunos se manifestam ansiosos e desejosos de dedicar sua energia e suas vontades ao aprendizado musical.

A música é uma nova forma de comunicação, e por intermédio dela os alunos exprimem suas esperanças. Segundo relatos, as promessas de êxito em geral se concretizam. Dentre elas destacam a possibilidade de os egressos do programa alcançarem níveis de competência e competitividade antes garantidos somente para crianças mais privilegiadas e uma vida mais integrada em suas dimensões escolares, familiares e comunitárias.

Em geral, os projetos têm o propósito de proporcionar, direta ou indiretamente, ascensão social aos seus alunos. Reconhecem desde o início a necessidade de um tratamento diferente a jovens socialmente marginalizados. Por isso, deve-se ressaltar a atenção especial embutida nos métodos sociais e didáticos. Conforme enfatizam os entrevistados, é impossível ensinar música clássica sem levar em conta as diferenças individuais dos alunos. Há uma atenção clara às dificuldades de cada pessoa.

Em geral, os projetos têm o propósito de proporcionar, direta ou indiretamente, ascensão social aos seus alunos. Reconhecem desde o início a necessidade de um tratamento diferente a jovens socialmente marginalizados. Por isso, deve-se ressaltar a atenção especial embutida nos métodos sociais e didáticos.

O êxito dos projetos não é centrado somente no aprendizado, mas na transformação de valores que permitem ao aluno um progresso educacional capaz de ampliar seus sonhos para um maior número de profissões. Embora o desempenho – o fazer – seja valorizado, o ambiente do ser está inserido nesse contexto. Os alunos ingressam pelo que são e não pelo que fazem ou poderiam vir a fazer. Normalmente, experimentam a igualdade no ingresso.

Ao favorecer o desenvolvimento individual e dar chances igualitárias, os projetos de música clássica oferecem a um grupo de pessoas novos conhecimentos e habilidades, concedendo-lhes, assim, um novo poder. Não se imagina mágica pela música, mas qualquer atenção ao progresso individual já representa um passo adiante e significativo no acesso social e profissional.

Neste artigo, procurou-se mostrar a mudança de valores como possível no preparo dos jovens em ambientes de socialização fora da escola regular, exemplificado pela eficácia da transformação individual, a partir do aprendizado de música clássica. De um lado, chama a atenção das autoridades públicas para possibilidades de uma atividade extracurricular na promoção da inclusão social; por outro, alerta profissionais da gestão de pessoas para a diversidade de expectativas sobre trabalho e emprego entre grupos sociais e, assim, impele-os a não reproduzirem, inadvertidamente, condições sociais de desigualdade nas práticas de admissão e progresso funcionais.

Não se espera que caiba às organizações de produção a resolução de pro-

1º Art. - Paulo Motta 30/8/16 18:52 Página 21

blemas e da desigualdade social, mas elas não devem ser vistas unilateralmente como vítimas dessa desigualdade e desatentas ao problema.

A transformação individual, antes da admissão, deixa o jovem mais perto do êxito em sua nova carreira. Após o ingresso em uma organização de trabalho, as pessoas são levadas a se enquadrar em uma nova cultura. No entanto, as organizações se estruturam mais para ações voltadas para a eficiência e resultados e menos para a socialização por valores (Gustafsson, 2003). Os processos internos de socialização podem ajudar a compensar jovens competentes e não totalmente inseridos nos valores das carreiras gerenciais modernas.

Após a derrubada dos muros da exclusão das oportunidades, outras diferenças surgirão e serão notadas, porém serão percebidas de forma distinta por aqueles mais bem preparados ou dotados de patamares superiores de autoconfiança. Desenvolvidas ao longo do tempo, essas diferenças não representarão desvantagens sociais, mas irão determinar o tipo de oportunidades a serem aproveitadas. São diferenças consideradas justas (Tilly, 2005; 2006), tais como as recompensas advindas do melhor desempenho, aprendizagem, dedicação e capacidade de ação. Com um melhor preparo para a vida social e profissional, os jovens têm uma maior consciência social e possibilidade de se ajustar aos padrões da moderna organização do trabalho, além de estarem capacitados a promover mudanças significativas nas relações pessoais, comunitárias e no ambiente da gestão.

Referências bibliográficas

BENNIS, W. (1989), **On Becoming a Leader**. Perseus, Cambridge, MA.

BETTELHEIM, B. (1969), **The Children of the Dream**. Macmillan, New York.

CASTEL, R. (1988), **As Metamorfoses da Questão Social**. Vozes, Petrópolis, RJ.

CASTEL, R. (2005), **A Insegurança Social – O Que É Ser Protegido?** Vozes, Petrópolis, RJ.

CASTRO, M.R.; BRONZO, M. e RESENDE, P.T.V. (2015), «Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras». *RAE*, v. 55, n.º 3, maio-jun, pp. 314-328.

CAVAZOTTE, F.S.C.N.; MORENO JR., V.A.M. Jr. e TURANO, L.M. (2015), «Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado». *Revista Administração Pública*, 49(6), nov./dez, pp. 1555-1578.

COSTA, A.B. (1998), **Exclusões Sociais**. Gradiva, Lisboa.

COSTA, A.F. (2012), **Desigualdades Sociais Contemporâneas**. Editora Mundos Sociais, Lisboa.

DRUCKER, P. (1974), **Management: Tasks, Responsibilities and Practices**. Harper & Row, New York.

EISENHARDT, K. (2006), «Estratégia como tomada de decisão estratégica». *In* H. Mintzberg, J. Quinn, S. Goshal e J. Lampel, **O Processo da Estratégia**. Bookman, Porto Alegre.

ETZIONI, A. (1961), **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. Free Press, Glencoe, Ill.

ETZIONI, A. (1964), **A Modern Organization**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

FAYOL, H. (1990), **Administração Industrial e Geral**. 10.ª ed. Atlas, São Paulo.

FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A. (2001), «Construindo o conceito de competência». *RAC*, Edição Especial, pp. 183-196.

1º Art. - Paulo Motta 30/8/16 18:52 Página 22

FOLLET, M.P. (1924), **Creative Experience**. Longmans, Green & Co., New York.

FORD, H. (1922), **My Life and Work.** Doubleday Garden City, New York.

FREDRICKS, J.A. e ECCLES, J.S. (2006), «Extracurricular involvement and adolescent adjustment: impact of duration, number of activities, and breadth of participation». *Applied Developmental Science*, vol. 10, pp. 132-146.

FREDRICKS, J.A. e ECCLES, J.S. (2005), «Developmental benefits of extracurricular involvement: do peer characteristics mediate the link between activities and youth outcomes?». *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 34, pp. 507-520.

FREDRICKS, J.A. e ECCLES, J.S. (2008), «Participation in extracurricular activities in the middle school years: are there developmental benefits for African American and European American youth?». *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 37, pp. 1029-1043.

HANSEN, D.; LARSON, R. e DWORKIN, J.B. (2003), «Adolescents' accounts of growth experiences in youth activities». *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 32, 71, pp. 17-26.

KAISER, C. (2006), «Dominant ideology threat and the interpersonal consequences of attributions to discrimination». *In* C. Van Laar e S. Lewin (Orgs.), **Stigma and Group Inequality: Social Psychological Approaches**. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

LAREAU, A. (2011), **Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life**. University of California Press, Berkeley.

LEMOS, A.H.C. (2006), «Empregabilidade e individualização da conquista do emprego». *In* M. Balassiano, I.S. Costa (Orgs.), **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Atlas, São Paulo.

LIKERT, R. (1961), **New Patterns of Management**. Garland, New York.

LUCK, H. (2001), **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. DP & A, Rio de Janeiro.

MACHADO, H.V. (2003), «A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise». *RAC*, Edição Especial, pp. 51-73.

MAHONEY, J. (2000), «School extracurricular activity participation as a moderator in the development of antisocial patterns». *Child Development*, v. 71, no. 2, March/April, pp. 502-516.

MAHONEY, J. e CAIRNS, R. (1997), «Do extracurricular activities protect against early school dropout?». *Developmental Psychology*, vol. 33, no. 2, pp. 241-253.

MAHONEY, J.; HARRIS, A.L. e ECCLES, J.S. (2000), «Organized activity participation, positive youth development, and the over-scheduling hypothesis». *Social Policy Report*, vol. 20, no. 4, pp. 1-31.

MAHONEY, J.; LARSON, R.D.W. e ECCLES, J.S. (2005) (Orgs.), **Organized Activities as Contexts of Development: Extracurricular Activities, After-School and Community Programs**. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

MASLOW, A. (1954), **Motivation and Personality**. Harper and Row, New York.

McGREGOR, D. (1960), **The Human Side of Enterprise**. McGraw-Hill, New York.

McNEAL, R. (1995), «Extracurricular activities and high school dropouts». *Sociology of Education*, v. 68, no. 1, January, pp. 62-81.

NG, K.; DYNE, L. e ANG, S. (2009), «From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development». *Academy of Management Learning & Education*, v. 8, no. 4, pp. 511-526.

PETERS, T. e WATERMAN, R. (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York, Harper Collins.

REGO, A. e CUNHA, M. (2011), **Liderança: A Virtude Está no Meio**. Actual Editora, Lisboa.

ROEMER, J.E. (1998), **Equality of Opportunity**. Harvard University Press, Cambridge.

ROSE-KRASNOR, L. (2009), «Future directions in youth engagement and social development». *Social Development*, vol. 18, pp. 497-509.

RYDELL, R.J.; RYDELL, M.T. e BOUCHER K.L. (2010), «The effect of negative

1º Art. - Paulo Motta 30/8/16 18:52 Página 23

performance stereotypes on learning». *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 99, no. 6, pp. 883-896.

SARAVIA, E. (2006), «O sistema carreira no setor público: descrição, análise comparativa e perspectivas». *In* M. Balassiano e I.S. Costa (Orgs.), **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Atlas, São Paulo.

SCALES, P.C.; BENSON, P.L.; LEFFERT, N. e BLYTH, D.A. (2000), «Contribution of developmental assets to the prediction of thriving among adolescents». *Applied Developmental Science*, vol. 4, pp. 27-46.

SCHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B. e MOZATTO, A.R. (2016), «Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos». *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n.º 1, artigo 8, jan./mar.

SCHEIN, E. (1978), **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley, Workingham.

SENGE, P.N. (1992), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Century Business, USA.

SHERNOFF, D.J. (2010), «Engagement in after-school programs as a predictor of social competence and academic performance». *American Journal of Community Psychology*, vol. 45, pp. 325-337.

STEELE, C.M.; SPENCER, S.J. e ARONSON, J. (2002), «Contending with group image: the psychology of stereotype and social identity threat». *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 34. pp. 379-440.

TAYLOR, F. (1911), **The Principles of Scientific Management**. Harper & Brothers, New York.

THERBORN, G. (2006) (Org.), **Inequalities of The World. New Theoretical Frameworks**. Multiple empirical approaches. Verso, London.

THIRY-CHERQUES, H.R. (2006), «Individualismo e carreira: o duplo constrangimento». *In* M. Balassiano e I.S. Costa (Orgs.), **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. Atlas, São Paulo.

TILLY, C. (2006), **Identities, Boundaries, and Social Ties**. Paradigm Publishers, Boulder, Co.

VALE, G.M.V. (2014), «Empreendedorismo, marginalidade e estratificação social». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 54, n.º 3, pp. 310-321.

VALE, G.M.V.; CORRÊA, V.S. e REIS, R.F. (2014), «Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?». *RAC*, vol. 18, n.º 3, art. 4, maio/jun., pp. 311-327.



Assimetria de informação e desempenho

Um estudo em empresas de capital aberto no Brasil

por Claudineia Kudlawicz-Franco, Tatiana Bach e Eduardo Silva

RESUMO: Este estudo objetiva analisar a influência da assimetria de informação no desempenho econômico de empresas de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBOVESPA. Criaram-se variáveis *proxies* para assimetria de informação, além das variáveis representativas do desempenho econômico, retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) e retorno sobre o ativo. A coleta de dados foi realizada por meio do *software* Economática, dos *websites* das empresas e da BOVESPA e, para a análise dos dados, foi realizada a regressão linear múltipla. Os principais resultados inferem que o desempenho das empresas quando representado pelo ROE é influenciado pela assimetria de informação, mas somente pela *proxy* índice de governança, indicando que, se a governança corporativa das empresas é mais transparente, o ROE aumenta.

Palavras-chave: Teoria da Agência; Informação Assimétrica; Retorno do Ativo; Retorno sobre Patrimônio Líquido

La información asimétrica y el rendimiento

Un estudio en empresas de capital abierto en Brasil

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la información asimétrica en los resultados económicos de las empresas de capital abierto, con acciones negociadas en la BM&FBOVESPA. Fueron creadas variables *proxies* para la información asimétrica, además de las variables representativas de los resultados económicos, rentabilidad sobre capitales propios (ROE) y el retorno sobre activos. La recolección de datos se llevó a cabo a través del software Economática, los sitios web de las empresas y el BOVESPA y, para el análisis de datos, fue realizada una regresión lineal múltiple. Los principales resultados deducen que el desempeño de las empresas representadas por el ROE está influenciado por la información asimétrica, pero sólo por el índice de gobernabilidad del *proxy*, lo que indica que, si el gobierno corporativo de las empresas es más transparente, el ROE aumenta.

Palabras clave: Teoría de la Agencia; Información Asimétrica; Rendimiento de los Activos; El Retorno sobre Capital

Asymmetric information and performance

A study in public companies in Brazil

ABSTRACT: This article draws on experiences undertaken in Brazil to show how people, who are socially excluded or disadvantaged, can have a bigger chance of success in professional careers in large organizations if they have received training in classical music. The research focuses on the perception of success and the transformation of values in Brazilian projects that provide young people from poor communities with classical music tuition. The analysis focuses on the perceptions of success of classical music projects geared towards socially disadvantaged people with the aim of facilitating their upward social mobility and reducing their feeling of exclusion. The results reveal some significant value transformations. The socially disadvantaged children and youth acquire: (1) a new perspective of their self, with greater self-confidence and self-esteem; (2) a greater willingness to aim for long-term benefits and less delusion about short-term benefits; (3) a new motivation to learn; (4) a new perspective on the concept and practice of discipline; and (5) a new balance between the values of competition and cooperation.
Key words: Agency Theory; Asymmetric Information; Return on Assets; Return on Equity

Claudineia Kudlawicz-Franco
kclaudineia@gmail.com
Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Rua Imaculada Conceição, 1155, Bloco Acadêmico, Sala 103 B, 1.º, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brasil.
Estudiante de doctorado en Administración de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Rua Imaculada Conceição, 1155, Bloco Acadêmico, Sala 103 B, 1.º, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brasil.
PhD candidate in Business Administration, Pontifical Catholic University of Parana, Rua Imaculada Conceição, 1155, Bloco Acadêmico, Sala 103 B, 1.º, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brazil.

Tatiana Marceda Bach
tatibach@gmail.com
Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brasil.
Estudiante de doctorado en Administración de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brasil.
PhD candidate in Business Administration, Pontifical Catholic University of Parana, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brazil.

Eduardo Damião da Silva
eduardo.damiao@pucpr.br
Doutorado em Management Sciences, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, ESADE, Espanha. Professor Titular e Decano, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brasil.
Doctorado en Ciencias de la Administración, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, ESADE, España. Profesor y Decano de la Universidad de Paraná, Escuela de Negocios, Prado Velho – Curitiba, Brasil, CEP: 80215-901, Brasil.
PhD in Management Sciences Program, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, ESADE, Spain. Full Professor and Dean, Pontifical Catholic University of Parana, Business School, Prado Velho – Curitiba, PR, CEP: 80215-901, Brazil.

Recebido em junho de 2015 e aceite em julho de 2016.
Recibido en junio de 2015 y aceptado en julio de 2016.
Received in June 2015 and accepted in July 2016.

Quando a relação entre o agente e o principal é conflitante, a consequência é a assimetria de informação, que ocorre quando os agentes estabelecem transações nas quais detêm informações quantitativas ou qualitativas superiores as demais partes envolvidas, trazendo prejuízos, financeiros ou não, para a empresa. Embora o agente deva tomar decisões em favor do principal, muitas vezes ocorrem momentos em que os interesses da empresa divergem dos daquele. O viés da separação entre o controle e a propriedade surge pela possibilidade de contratação de agentes externos (Jensen e Meckling, 1976).

As informações que a empresa possui são fundamentais para a tomada de decisão: oferecem suporte para realizar atividades essenciais. Assim, é importante que seja considerada com primazia pelos gestores. Situações em que os proprietários se distanciam do controle das empresas, fazem com que estes deixem de suportar todas as informações disponíveis e que o controle seja realizado muitas vezes por pessoas externas, contratadas para este fim específico. Neste sentido, se espera que os indivíduos contratados (agentes) atuem em seus papéis aos quais foram designados e sejam profissionais ao ponto de transferir todas as informações importantes para o proprietário.

A assimetria de informação torna-se melhor no longo prazo, pois as relações entre o principal e o agente tendem a se fortalecer com o tempo, mas no curto prazo será maior, e, assim, se faz necessária a elaboração de contratos baseados em resultados mais atraentes (Eisenhardt, 1989). O conflito de agência surge quando ocorre assimetria de informação e as informações se tornam incompletas quando nem agente nem principal conhecem todas as informações, e, deste modo, são falhas e inconclusas para um ou para outro. Milgron e Roberts (1992) afirmam que a assimetria informacional pode ser considerada como uma situação em que uma das partes, agente ou principal, não detém a informação necessária e relevante para analisar o contrato em que está inserido. Desta forma, podem ocorrer transações vantajosas e desvantajosas, que inviabilizam projetos, ocasionam o direcionamento incorreto dos recursos e não proporcionam o retorno desejado.

Alguns estudos foram realizados, relacionando-se a assimetria de informação com o desempenho financeiro de empresas. Ghani *et al.* (2015) observaram, em empresas de capital aberto não listadas em bolsa, que quanto mais alta for a assimetria de informação, mais restritas serão as fontes externas de captação de capital e venda de investimentos financeiros, e, consequentemente, seu desempenho financeiro será reduzido. Medeiros (2014) observou acréscimo dos níveis de transparência das empresas em relação a investidores, credores e demais interessados, ocasionando uma maior oferta de créditos financeiros e, complementarmente, tal pode provocar o melhor desempenho financeiro.

Tendo em vista o contexto apresentado, este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: existe influência da assimetria de informação no desempenho financeiro das empresas de capital aberto? E como objetivo

A relevância deste estudo consiste em incorporar nos estudos sobre assimetria de informações aspectos relacionados a estrutura de governança corporativa, considerando elementos sobre acesso às informações, conteúdo das informações públicas, estrutura do conselho de administração e estrutura de propriedade e controle.

pretende-se verificar a influência da assimetria de informação no desempenho financeiro das empresas de capital aberto com ações listadas na BM&FBOVESPA[1]. A relevância deste estudo consiste em incorporar nos estudos sobre assimetria de informações aspectos relacionados a estrutura de governança corporativa, considerando elementos sobre acesso às informações, conteúdo das informações públicas, estrutura do conselho de administração e estrutura de propriedade e controle.

Fundamentos teóricos

Teoria da agência e conflito de agência

A teoria da agência tem por finalidade analisar os conflitos que resultam da separação entre a propriedade e o controle de capital, reduzindo os riscos aos investidores e tornando mais simétrica as informações. Assim, possibilita que os acionistas participem de forma mais segura das decisões da empresa. Eisenhardt (1989) questiona o que é teoria de agência. Alguns autores afirmam que a teoria de agência acentua como os mercados de capital podem afetar a firma, enquanto outros não fazem referência aos mercados de capital em absoluto.

A teoria de agência preocupa-se com a resolução de dois problemas que podem ocorrer nas relações de agência. O primeiro é o de agência, que surge quando os desejos de agente e principal entram em conflito, assim torna-se difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realizando de fato. O segundo é o problema do risco, que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em direção ao risco (Eisenhardt, 1989), esta questão se refere ao problema de que ambos podem preferir ações diferentes por causa das preferências dos riscos também diferentes.

A relação de agência pode ser entendida como um contrato no qual existe uma relação entre uma pessoa que contrata (principal) e outra que é contratada (agente), para que seja realizado um serviço ou um trabalho em favor do principal (Jensen e Meckling, 1976). Nesta relação, decisões e ações são realizadas visando maximizar o valor da empresa e espera-se que o agente não contrarie os interesses do principal. A relação entre o principal e o agente pode implicar em custos de agência, pois ambos podem ter visões e metas diferentes, e o perfil com relação ao risco a ser assumido também pode divergir.

Jensen e Meckling (1976) exploraram a estrutura de propriedade da corporação, inclusive como a propriedade de capital por gerentes alinha interesses dos gerentes com os dos proprietários. Fama (1980) discutiu o papel de capital eficiente e mercados de trabalho como mecanismos de informação que são usados para controlar o comportamento egoísta de executivos superiores. Por sua vez, Fama e Jensen (1983) descreveram o papel do conselho de diretores como um sistema de informação que os acionistas, dentro de grandes corporações, podem usar para controlar o oportunismo de executivos de topo.

É, em geral, impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a um custo zero e assegurar que o agente tomará decisões de nível ótimo do ponto de vista do principal. Na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos de monitoramento e de concessão de garantias contratuais e, além disso, haverá algum nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal (Jensen e Meckling, 1976). Segundo os autores, esses custos de agência podem ser definidos como: i) despesas de monitoramento por parte do principal; ii) despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente.

A assimetria informacional pode ser considerada como uma situação em que uma das partes, agente ou principal, não detém a informação necessária e relevante para analisar o contrato em que está inserido, desta forma podem ocorrer transações vantajosas e desvantajosas, podendo inviabilizar projetos e ocasionando o direcionamento incorreto dos recursos (Milgron e Roberts, 1992). Para evitar conflitos de agência, Jensen e Mackling (2008) sugerem que sejam considerados: (i) direito de propriedade, que incluiu os comportamentos que deverão ser adotados pelas partes, e que serão definidos previamente nos contratos, os custos e as recompensas que competem a eles e; (ii) custos de agência, que incluem serviços executados pelos agentes em nome do principal, as despesas de monitoramento das atividades dos agentes ao apresentarem conduta oportunista, as despesas com concessão de garantias e o custo residual de acordo com a perda relacionada a conduta divergente do agente.

Os custos de agência são comuns na firma, dependem de regulamentação e das pessoas envolvidas na elaboração dos contratos. Eisenhardt (1989) relaciona a teoria de agência com a teoria dos custos de transação de Williamson, pois ambas compartilham suposições do egoísmo e da racionalidade limitada (Eisenhardt, 1989). Na teoria de agência existem atitudes de riscos do principal e do agente, incerteza de resultado e sistemas de informação. Desta forma, as duas teorias compartilham uma ascendência na economia, mas cada uma tem o seu próprio foco e diversas variáveis independentes únicas.

Na teoria de agência existem atitudes de riscos do principal e do agente, incerteza de resultado e sistemas de informação. Desta forma, as duas teorias compartilham uma ascendência na economia, mas cada uma tem o seu próprio foco e diversas variáveis independentes únicas.

Assimetria da informação

As informações que as empresas possuem, seja sobre oportunidades de investimentos, fornecedores ou concorrentes, são fundamentais para a tomada de decisões; assim, a informação necessita ser conduzida com prioridade pela empresa. Situações nas quais os proprietários se distanciam do controle das empresas, fazem com que estes deixem de suportar todas as informações disponíveis, e, nestes casos, o controle é realizado muitas vezes por pessoas externas, contratadas para este fim específico. Assim, espera-se que os indivíduos contratados (agentes) atuem em seus papéis aos quais foram designados e sejam profissionais, ao ponto de transferir todas as informações importantes para o proprietário.

A assimetria pode ocasionar problemas ao mercado de capitais (Healy e Palepu, 1996). Myers e Majluf (1984) afirmam que os preços das ações das empresas podem ser valorizados de forma errônea quando os investidores possuem menos informações sobre o valor da empresa. No mercado de capitais, a assimetria de informação pode ser mensurada de diversas formas, devido ao mercado ser fortemente regulamentado e fiscalizado.

Alguns estudos investigaram a assimetria de informação de diferentes formas. Ghani *et al.* (2015) evidenciam que a redução da transparência de informações das empresas ocasiona uma maior dificuldade de desempenho, pois elas terão maiores dificuldades de obter crédito financeiro e de negociarem suas ações para atividades e fins inerentes a elas. Assim sendo, quanto mais alta for a assimetria de informação, mais restritas serão as fontes externas de captação de capital e venda de investimentos financeiros (Ghani *et al.*, 2015).

A volatilidade, como medida de assimetria informacional, foi utilizada por Halov e Heider (2005). Os autores argumentaram que, quando as ações flutuam muito antes de sua emissão, podem apresentar custo de seleção adversa da dívida bem maior que as empresas que tiveram ativos estáveis, fazendo com que o investidor externo saiba menos sobre o risco do investimento que irá fazer se a ação que irá adquirir flutuar muito antes de sua emissão.

Medeiros e Quinteiro (2005) identificaram uma relação inversa entre a volatilidade e a divulgação de informações financeiras relevantes entre as empresas. Os autores analisaram uma amostra de 30 empresas brasileiras listadas na BOVESPA, considerando apenas a volatilidade das ações e a transparência das informações destas empresas. Seus achados indicaram que as empresas com maiores níveis de divulgação apresentaram menor volatilidade no retorno de suas ações. Tavares *et al.* (2014) analisaram o retorno do investimento em ações e a volatilidade das empresas de capital aberto, e seus achados demonstram que pode haver uma relação entre o retorno maior das ações e uma sensibilidade maior de sua volatilidade.

No que tange a liquidez das ações negociadas em bolsa de valores, Agarwal e O'Hara (2007) afirmam que quando a assimetria de informação aumenta, pode ocasionar declínios na liquidez. Uma constatação importante sobre o assunto, apresentada por Amihud e Mendelson (1986), é a necessidade de haver uma relação de forma inversa entre a liquidez e o retorno das ações. Isso se deve ao fato de que as estratégias que os investidores utilizam em seus investimentos e diversificação de suas carteiras de ações não são úteis frente à sua baixa liquidez, e, para contrabalancear isso, o retorno deverá ser maior se a liquidez for menor.

A intensidade do negócio também pode ser considerada uma medida de assimetria de informação, pois quanto maior a quantidade de informações disponibilizadas publicamente pelas empresas, tornando favorável a emissão de ações, menor será a assimetria de informação e maior será a intensidade com que ocorre a negociação dessas ações (Dierkens, 1991).

As boas práticas de governança corporativa sugerem que as empresas definam os papéis dos órgãos envolvidos na gestão de forma clara. Por meio da estrutura de governança de uma empresa, as informações são evidenciadas em maior quantidade e a qualidade alinha os interesses dos investidores e da administração (Tirole, 2001), e reduz o incentivo da administração para distorcer a divulgação das informações (Leuz *et al.*, 2003).

A disponibilidade de informações é imprescindível para que os recursos sejam alocados de forma eficiente. A ausência de informações confiáveis torna difícil a alocação de recursos financeiros e humanos na empresa. Desta forma, a simetria de informações reduz o risco dos investidores tomarem decisões equivocadas e os auxilia na escolha da alocação de seus recursos frente as diversas opções de investimento que o mercado oferece (Bushman e Smith, 2001).

A assimetria de informação, segundo Akerlof (1970), pode ser considerada como uma falha do mercado, que pode afetar decisões relacionadas com a alocação de recursos. Também, pode ocorrer pela existência de diversos mercados nos quais as informações precisas podem ser difíceis ou caras de se conseguir, relacionadas à qualidade de bens, aos serviços prestados, ou, ainda, aos investimentos a serem feitos. O retorno do investimento em ações pode estar relacionado com essa assimetria de informação, que, por sua vez, pode ser operacionalizada por diversos fatores.

A assimetria de informação, segundo Akerlof, pode ser considerada como uma falha do mercado, que pode afetar decisões relacionadas com a alocação de recursos. Também, pode ocorrer pela existência de diversos mercados nos quais as informações precisas podem ser difíceis ou caras de se conseguir, relacionadas à qualidade de bens, aos serviços prestados, ou, ainda, aos investimentos a serem feitos.

Como uma alternativa para redução da assimetria de informação entre investidores e empresas surge a governança corporativa, a qual intenta para maior transparência de informações internas de estrutura e financeiras, disponíveis aos investidores, potenciais investidores, e parceiros, entre outros. A respeito disso, Almeida *et al.* (2010) verificaram, no período entre 2003 e 2007, uma melhora na transparência de informações por parte das empresas relativas aos relatórios financeiros; contudo evidenciaram que poucas se destinam a trazer informações a respeito do valor remunerado ao diretor geral e aos membros do conselho.

Procedimentos metodológicos

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, e para tanto foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas, e, quanto ao horizonte temporal, é transversal (*cross-section*) com dados que descrevem as variáveis em um único ponto de tempo (Hair *et al.*, 2005), compreendendo informações referentes ao ano de 2013. Os dados foram coletados por meio do *software* Economática e conferidos com os constantes no *website* da BOVESPA, por setor e por amostragem. Do total das empresas que compõe a população do estudo, foram excluídas as que não haviam publicado suas informações consolidadas no final do ano de 2013 e as que possuíam informações faltantes. A amostra final ficou composta por 158 empresas. As que fazem parte do setor financeiro não foram analisadas em virtude de suas características específicas.

Para fins do levantamento do desempenho econômico, utilizaram-se os dados das Demonstrações Financeiras Padronizadas: i) Balanço Patrimonial; e ii) Demonstração do Resultado do Exercício no findar do ano de 2013. Foram utilizadas as variáveis Retorno sobre o Ativo (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Para analisar a variável independente assimetria de informação, utilizaram-se variáveis proxies, que se apoiaram na teoria. Estas são especificadas no Quadro 1.

Para a coleta de dados das informações relacionadas ao índice de governança, realizou-se um levantamento das informações de acordo com o estudo de Silveira (2004) e com base em recomendações do código de melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Para identificar a estrutura da governança corporativa das empresas, foram utilizados 4 grupos de informações, com 21 subgrupos que identificam as informações que as empresas apresentam e que compõem o índice. Os grupos e os subgrupos são apresentados no Quadro 2 (ver p. 32).

As informações referentes ao índice de governança foram criadas por meio de respostas binárias (0 e 1), sendo 0 para as respostas negativas e 1 para as respostas positivas. Para obter essas informações e identificar a estrutura de governança das empresas, foram analisados os *websites* das empresas, o Relatório da Administração, o *website* da BM&FBOVESPA e suas Demonstrações Financeiras publicadas. Ao final, foi criado um índice que visa representar o número de informações evidenciadas em comparação com o total de questões analisadas.

Quadro 1 **Variáveis *proxies* empregadas com apoio teórico**

Variáveis	Determinante	Obra
Liquidez e bolsa	Aumentos na liquidez das ações estão associadas às reduções na assimetria de informação. Quando uma empresa possui títulos com liquidez mais alta, o custo de emissão de ações é baixo, enquanto uma redução em sua liquidez ocasiona custos mais altos.	Agarwal e O´Hara (2007)
Intensidade do negócio	Existe relação inversamente proporcional entre a intensidade e a assimetria de informação. Quanto maior a intensidade de negociação de uma empresa menor será a assimetria, pois mais informações são reveladas. Foram testadas três variáveis: i) o volume negociado de ações; ii) a negociabilidade ou a quantidade de negócios e iii) a presença em bolsa, informando o número de dias que ocorreu pelo menos um negócio com a ação no período analisado.	Dierkens (1991)
Volatilidade	O investidor externo conhece menos informações sobre o risco de seu investimento se o valor do seu ativo flutuou muito antes de sua emissão. Desta forma, quanto maior a assimetria, maior a volatilidade de informações.	Halov e Heider (2005)
Estrutura de governança	Possuem propriedades que são diferenciadas e que as fazem aptas para gerir as transações entre os agentes, visando minimizar os custos de transação e objetivando resultados mais eficientes.	Fagundes (1997)

Fonte: Elaborado pelos autores

Dada à necessidade de corrigir dados com valores atípicos, foi utilizada a transformação logarítmica (Ln) para a variável média do volume e, desta forma, foram reduzidas algumas assimetrias. Depois foram definidas as variáveis do desempenho econômico, ROE e ROA, e as variáveis *proxies* que representam a assimetria de informação.

Apresentação e análise dos dados

Na estatística descritiva, foram analisados a média das variáveis, o desvio padrão, os valores mínimos e os valores máximos. A Tabela 1 (ver p. 33) apresenta seus resultados para as variáveis do estudo.

A variável ROA apresenta média com valor negativo, relacionado ao fato

Quadro 2 **Construção do índice de governança**

GRUPOS	SUBGRUPOS
1. Acesso às informações	1.1 É possível obter o relatório anual (RA) da empresa por meio da Internet?
	1.2 A empresa possui *website*?
	1.3 O *website* dispõe de documentos relativos a governança corporativa?
	1.4 O *website* dispõe de apresentações para analistas ou dados que possibilitem projeções operacionais e financeiras da empresa?
	1.5 O *website* é bilíngue?
	1.6 O *website* possui uma seção de relações com os investidores?
	1.7 As informações foram obtidas sem a necessidade de contato direto com a empresa?
2. Conteúdo das informações públicas	2.1 O RA inclui uma seção específica dedicada à implementação de princípios de governança corporativa?
	2.2 Os demonstrativos são apresentados em US-GAAP ou IAS-GAP[1]?
	2.3 O RA, *website* ou algum outro documento corporativo apresenta o valor adicionado/destruído pelo negócio?
	2.4 A empresa produz e publica seus relatórios financeiros legalmente exigidos na data exigida?
3. Estrutura do conselho de administração	3.1 Os cargos de diretor executivo e presidente do conselho de administração são ocupados por pessoas diferentes?
	3.2 A empresa possui um conselho de administração com 5 a 9 membros?
	3.3 Mais que 80% do conselho de administração é composto por conselheiros externos?
	3.4 O conselho de administração possui mandato unificado de um ou dois anos?
	3.5 A empresa possui acordo ou contrato de acionista?
4. Estrutura de propriedade e controle	4.1 A empresa emite apenas ações com direito a voto (ON, ações ordinárias)?
	4.2 As ações preferenciais correspondem a menos que 50% do total de ações ordinárias?
	4.3 O(s) controlador(es) possui(em) menos do que 70% do total de ações ordinárias?
	4.4 A empresa concede *tag along* aos detentores de ações preferenciais?
	4.5 A empresa emite ADR (American Depositary Receipts) e lista suas ações na Bolsa de Nova Iorque?

Fonte: Silveira (2004) e com base em recomendações do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC e da CVM

Tabela 1 **Estatística descritiva das empresas**

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ROA	-0,014	0,345	-3,234	0,264
ROE	0,039	0,450	-2,567	1,781
Liquidez	0,480	0,973	0,010	8,250
Volatilidade	45,158	43,416	15,920	460,980
Negociabilidade	0,484	0,893	0,010	7,520
Presença	118,928	40,177	91,532	247,177
Media do volume negociado	9,105	1,721	4,488	13,573
Índice de governança	0,801	0,111	0,476	0,952

Fonte: Dados da pesquisa, software Stata 11

de haver períodos nos quais as empresas não obtiveram lucro mas prejuízo. Também apresentam patrimônio líquido negativo, deixando a média do indicador de retorno do ativo negativo, mas o ROE positivo. O índice de governança, que tem variação de 0 a 1, apresentou valor mínimo de 0,476 e valor máximo de 0,952. O valor da média dessa variável se apresentou próximo do valor máximo, permitindo inferir que grande parte das empresas está mais próxima do valor máximo e elevando, assim, o valor da média. A variável volatilidade apresenta sua média mais próxima do valor mínimo da mesma variável, permitindo inferir que grande parte das empresas possui sua volatilidade baixa, deixando o valor da média também baixo.

O coeficiente de correlação descreve a relação entre as variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2005) que são tidas como correlacionadas quando a mudança em uma delas é associada à mudança em outra. Deste modo, quando uma variável muda, a outra também se altera. Corrar *et al.* (2007) afirmam que o coeficiente de correlação varia de -1 a +1; onde o sinal indica se a correlação é positiva (quando uma variável cresce, a outra também cresce) ou negativa (quando uma variável cresce, a outra decresce).

Quando há um grau de relação entre as variáveis, quando estão altamente correlacionadas, existe multicolinearidade. Uma colinearidade perfeita existe quando pelo menos um previsor é uma combinação linear perfeita de outros (Field, 2009), quando dois desses previsores estão perfeitamente correlacionados possuem um coeficiente de correlação igual a 1, sendo necessário eliminar uma das variáveis. A Tabela 2 apresenta a correlação entre as variáveis do estudo.

A variável negociabilidade apresentou correlação forte com a variável liquidez. Para confirmar a exclusão de uma dessas variáveis, detectando multicolinearidade, foi utilizada a medida de tolerância (1/VIF), definida como 1-R^2. Quando seus valores apresentam-se próximos de 0, indicam que a variável analisada pode ser prevista com alta precisão pelas outras variáveis. O inverso dessa tolerância é representado pelo *variance inflation fator* (VIF) (). Este se tiver valores altos apresenta indicativos de multicolinearidade.

Por meio do teste VIF foi confirmada a multicolinearidade entre as

Tabela 2 **Coeficientes de correlação**

Variáveis	**Liquidez**	**Volatilidade**	**Negociabilidade**	**Presença**	**Média do volume**	**Índice de governança**
Liquidez	1.000					
Volatilidade	0.0935	1.000				
Negociabilidade	0.9965	0.1026	1.000			
Presença	0.2736	0.2232	0.2798	1.000		
Media do volume	0.6033	-0.1596	0.6336	0.0857	1.000	
Índice de governança	-0.0020	-0.3626	0.0018	-0.3680	0.1882	1.000

Fonte: Dados da pesquisa, software Stata 11

variáveis negociabilidade e liquidez, e, desta forma, optou-se pela exclusão da variável negociabilidade, evitando danos para a análise. Após a exclusão desta variável foi realizada a regressão por métodos quadrados ordinários (MQO). Para a análise da heterocedasticidade no modelo de regressão foi utilizado o teste de Breusch-Pagan, e este apresentou um valor p abaixo de 0,05, confirmando a existência de heterocedasticidade.

A verificação da autocorrelação também é um importante pressuposto para verificar se os resíduos não estão correlacionados; caso isso se confirme, os parâmetros podem não ter sua eficiência garantida dado o viés nos erros padrões (Drukker, 2003), por mais que sejam corrigidos pelos efeitos da heterocedasticidade. Para a correção simultânea da heterocedasticidade e da autocorrelação foi utilizada a correção de Newey-West (Newey e West, 1987), que se revelou robusta na existência de ambas. E, na sequência, prosseguiu-se com a estimação do modelo de regressão. O primeiro modelo de regressão foi com a utilização da variável dependente ROA.

Pode-se verificar na Tabela 3 que nenhuma das variáveis do modelo mostraram-se significativas, não apresentando influência sobre a variável ROA. O desempenho financeiro, quando medido pelo ROA, não é influenciado pelas variáveis *proxies* que representam a assimetria de informação. Ferreira (2012) encontrou resultados similares ao não encontrar evidências de que empresas participantes dos níveis de governança são mais eficientes do que as do mercado tradicional.

Estes resultados divergem dos autores Amihud e Mendelson (1989) que

Tabela 3 **Resultados da regressão com o ROA**

ROA	**Coeficiente**	**Erro padrão**	**t**	**P>t**	**Intervalo de confiança 95%**	
Liquidez	-0,0192	0,0352	-0,55	0,586	-0,0888	0,0503
Volatilidade	-0,0032	0,0024	-1,35	0,178	-0,0079	0,0014
Presença	0,0005	0,0010	0,54	0,588	-0,0014	0,0026
Média do volume	-0,0045	0,0190	-0,24	0,811	-0,0421	0,0330
Índice de governança	0,0086	0,1961	0,04	0,965	-0,3787	0,3959
Constante	0,1083	0,2726	0,40	0,692	-0,4302	0,6469

Fonte: Dados da pesquisa, software Stata 11

analisaram o mercado de ações americano e concluíram que se a liquidez das empresas analisadas aumenta, menor será o *spread* e maior será o retorno das ações. Os autores justificam esta evidência, por haver um prêmio de liquidez no mercado no período do estudo. Os autores também constataram, em outro estudo, que é necessário haver uma relação inversa entre a liquidez e o retorno das ações, pois as estratégias que os investidores utilizam em seus investimentos e diversificação de suas carteiras de ações não são úteis frente à baixa liquidez das ações, e, para contrabalancear isso, o retorno deverá ser maior se a liquidez for menor (Amihud e Mendelson, 1986).

Outra análise foi realizada, mas desta vez, com a variável dependente ROE, considerando a exclusão da variável negociabilidade. Também foi estimado o teste de Breusch-Pagan, verificando que o modelo apresenta heterocedasticidade, e foi utilizado o método de estimação robusto para correção da heterocedasticidade e autocorrelação. A Tabela 4 apresenta esta regressão.

Das variáveis *proxies* utilizadas para a assimetria de informação, somente a que representa o índice de governança se revelou significativa, ao nível de 5% e de forma positiva, indicando que aumentos no índice de governança acarretam em maior desempenho econômico quando representado pelo ROE. Da mesma forma, o efeito contrário também se faz verdadeiro. O valor obtido do R^2 foi de 0,0948; apesar de baixo, este considera apenas uma variável *proxie*.

Os resultados deste estudo corroboram com o de Haniffa e Hudaib (2006) que investigaram a relação entre a estrutura de governança corporativa e o desempenho das empresas listadas na bolsa de valores de Kuala Lumpur. Os seus resultados demonstraram uma relação significativa entre as múltiplas diretorias e o desempenho do mercado. E, com o estudo de Bhagat e Bolton (2008), ao verificarem que, na relação entre governança corporativa e desempenho, os melhores níveis de governança estão positivamente correlacionados com o desempenho. Luo e Yao (2010) identificaram aumentos consideráveis na eficiência bancária, mesmo após um período de crise, e isso ocorreu devido à diversificação da estrutura de propriedade, visando elevar os níveis de governança corporativa e eficiência.

O desempenho financeiro, quando medido pelo ROA, não é influenciado pelas variáveis *proxies* que representam a assimetria de informação. Ferreira encontrou resultados similares ao não encontrar evidências de que empresas participantes dos níveis de governança são mais eficientes do que as do mercado tradicional.

Tabela 4 **Resultados da regressão com o ROE**

ROE	Coeficiente	Erro padrão	t	P>t	Intervalo de confiança 95%	
Liquidez	0,0110	0,0378	0,29	0,771	-0,0638	0,0859
Volatilidade	-0,0013	0,0018	-0,70	0,486	-0,0049	0,0023
Presença	0,0003	0,0012	0,27	0,788	-0,0020	0,0027
Média do volume	0,0381	0,0269	1,42	0,158	-0,0149	0,0913
Índice de governança	0,6641	0,3133	2,12	0,036	0,0450	1,2833
Constante	-0,8254	0,4281	-1,93	0,056	-1,6710	0,0203

Fonte: Dados da pesquisa, software Stata 11

No que tange a variável volatilidade, a sua não significância contraria o estudo realizado por Tavares *et al.* (2014) que analisaram o retorno do investimento em ações e a volatilidade das empresas de capital aberto, e concluíram que podem existir indícios de relação entre o retorno maior das ações e uma sensibilidade maior de sua volatilidade.

Considerações finais

Este estudo objetivou analisar a influência da assimetria de informação no desempenho financeiro das empresas de capital aberto listadas na BOVESPA. Os resultados obtidos permitem inferir que a assimetria de informação, representada por apenas algumas variáveis *proxies*, influencia no desempenho das empresas, tanto de forma positiva como negativa.

As empresas não apresentaram influência da assimetria de informação quando analisadas com a variável ROA, permitindo inferir que a assimetria de informação não possui relação com essa variável, e, desse modo, existem outras peculiaridades que afetam o retorno da atividade da empresa. Por sua vez, o desempenho quando representado pelo ROE, mostrou-se influenciado pela assimetria de informação, mas somente pela *proxie* índice de governança, indicando que se as empresas tornam sua governança corporativa mais transparente o desempenho pelo ROE aumenta.

Um dos motivos para haver influência do ROE e ausência de influência do ROA na governança corporativa pode ser explicado pela constituição dos indicadores.

Ressalta-se que um dos motivos para haver influência do ROE e ausência de influência do ROA na governança corporativa pode ser explicado pela constituição dos indicadores. O ROA representa o retorno da atividade da empresa, podendo ser afetado por fatores relacionados com a operação das empresas. O ROE representa o retorno do investimento dos sócios, podendo ser afetado por fatores relacionados ao patrimônio das empresas, tais como opções por financiamentos, se próprios ou de terceiros, aumento no valor das ações, aumento no valor do patrimônio, entre outros.

Estudos como o de Lima *et al.*, (2015) concluíram que as empresas com níveis mais elevados de governança corporativa possuem um melhor desempenho econômico. Autores como Leuz *et al.* (2003) e Tirole (2001) ressaltam que empresas com governança corporativa tendem a valorizar sua transparência financeira e operacional, reduzem as assimetrias de informações e, em decorrência disso, alinham os interesses da administração e dos investidores refletindo nos resultados da empresa.

Este estudo contribui ao analisar a assimetria de informação constituída por diversas *proxies* e ao aliar a governança corporativa em sua composição, propondo uma nova abordagem de assimetria de informação. Macedo e Corrar (2012) evidenciaram em 2005 um desempenho superior nas empresas do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil, mas não evidenciaram um desempenho superior nas empresas com maiores níveis de governança corporativa em anos subsequentes. Outra contribuição consiste em oferecer informações aos gestores de empresas de capital aberto

dado que o desempenho financeiro é influenciado pela assimetria de informação quando se refere ao índice de governança. Assim, a realização de ações para melhoria da governança corporativa, para torná-la mais transparente, conduz a um maior desempenho financeiro, contribuindo para alcançar melhores resultados.

Mas não apenas a assimetria de informação e suas *proxies*, como as utilizadas neste estudo, influenciam no desempenho das empresas. São necessários estudos sobre não somente fatores financeiros, como custo de capital ou estrutura da dívida, mas também fatores sociais e comportamentais, e é neste caminho que este estudo propõe novas investigações. A limitação do estudo está no fato deste ter sido realizado em um corte transversal, não sendo possível analisar o comportamento das variáveis ao longo do tempo. Sugere-se aprofundá-lo com dados que se refiram a mais de um ano, analisando as variáveis em forma de painel e seu comportamento em um período mais longo do tempo, bem como a análise de variáveis e/ou fatores financeiros e não financeiros que possam influenciar no desempenho da atividade e do investimento das empresas.

Notas

1. A BM&FBOVESPA resulta da fusão entre a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F), uma bolsa de comércio brasileira, com a Bolsa de Valores de São Paulo. (N.E.)

2. Normas contábeis internacionais. Generally Accepted Accounting Principles dos Estados Unidos e da IAS (International Accounting Standards). (N.E.)

Referências bibliográficas

AGARWAL, P. e O'HARA, M. (2007), «Information Risk and Capital Structure». SSRN. *Working Paper*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=939663, acedido em 24/09/2014.

AKERLOF, G. (1970), «The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism». *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), ago, pp. 488-500.

ALMEIDA, M.A.; SANTOS, J.F.; FERREIRA, L.F.V.M. e TORRES, F.J.V. (2010), «Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas na bolsa». *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), set./out., pp. 907-924.

AMIHUD, Y. e MENDELSON, H. (1986), «Liquidity and stock returns». *Financial Analysts Journal*, 42(3), pp. 43-48.

AMIHUD, Y. e MENDELSON. H. (1989), «The effects of beta, bid-ask spread, residual risk, and size on stock returns». *Journal of Finance*, 44(2), jun., pp. 479-486.

BHAGAT, S. e BOLTON B. (2008), «Corporate governance and firm performance». *Journal of Corporate Finance*, 14(3), pp. 257-273.

BUSHMAN, R. e SMITH, A. (2001), «Financial accounting information and corporate governance». *Journal of Accounting and Economics*, 32, pp. 237-333.

CORRAR, L.J.; PAULO, E. e DIAS FILHO, J.M. (2007), Análise Multivariada. Atlas, São Paulo.

DIERKENS, N. (1991), «Information asymmetry and equity issues». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 26(2), jun., pp. 181-199.

DRUKKER, D. M. (2003), «Testing for serial correlation in linear panel data». *The STATA Journal*, 3(2), pp. 168-177.

EISENHARDT, K. (1989), «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

FAGUNDES, J. (1997), «Custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência». *Revista de Economia Contemporânea*, 2, jul./dez., pp. 115-135.

FAMA, E.F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm». *The Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FAMA, E.F. e JENSEN, M.C. (1983), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.

FERREIRA, R.N. (2012), «Governança Corporativa e Desempenho: Uma Análise em Empresas Brasileiras de Capital Aberto». Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil.

FIELD, A. (2009), **Descobrindo a Estatística Usando o SPSS**. Artmed, Porto Alegre.

GHANI, A.N.A.; MARTELANC, R. e KAYO, E.K. (2015), «Há diferença de restrição de crédito para empresas de capital aberto e fechado no Brasil? Evidência empírica pela abordagem de Cash Flow Sensitivity». *Revista de Contabilidade e Finanças*, 26(67), pp. 85-92.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L. e BLACK, W.C. (2005), **Análise Multivariada de Dados**. 5.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

HALOV, N. e HEIDER, F. (2005), «Capital Structure, Risk and Asymmetric Information». *SSRN, Working Paper*, dec.

HANIFFA, R. e HUDAIB, M. (2006), «Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies». *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7-8), pp. 1034-1062.

HEALY, P.M. e PALEPU, K.G. (1996), «Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markers: A review of the empirical disclosure literature». *Journal of Accounting and Economics*, 31(3), pp. 429-458.

JENSEN, M.C. e MECKLING, W.H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

JENSEN, M.C. e MECKLING, W.H. (2008), «Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade». *Revista de Administração de Empresas*, 48(2).

LEUZ, C.; NANDA, D.E. e WYSOCKI, P.D. (2003), «Earnings management and investor protection: an international comparison». *Journal of Financial Economics*, 69, pp. 505-527.

LIMA, S.H.O.; OLIVEIRA, F.D.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M. e PESSOA, M.N.M. (2015), «Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM&FBOVESPA». *REGE Revista de Gestão*, 22(2), pp. 187-204.

LUO, D. e YAO, S. (2010), «World financial crisis and the rise of Chinese commercial banks: an efficiency analysis using DEA». *Applied Financial Economics*, 20(19), pp. 1515-1530.

MACEDO, M.A.D.S. e CORRAR, L.J. (2012), «Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil». *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1), pp. 42-61.

MEDEIROS, N.C.D. (2014), «Estrutura de Capital e Assimetria de Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras de Capital Aberto dos Setores Têxtil e de Energia Elétrica». Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil.

MEDEIROS, O. e QUINTEIRO, L. (2005), «Disclosure of Accounting Information and Stock Return Volatility in Brazil». *Social Science Research Network*. http://papers.ssrn.com/-sol3/papers.cfm?abstract_id=835726, acedido em 29/10/2014.

MILGRON, P. e ROBERTS. J. (1992), **Economics, Organizational & Management**. Prentice-Hall, New Jersey.

MYERS, S.C. e MAJLUF, N.S. (1984), «Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have». *Journal of Financial Economics*, 13(2), pp. 187-221.

NEWEY, W.K. e WEST, K.D. (1987), «A simple, positive semi-definite, heteroskedasticity and autocorrelation consistent covariance matrix». *Econometrica*, 55(3), pp. 703-708.

SILVEIRA, A.D.M. (2004), «Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação como Desempenho das Empresas no Brasil». Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Brasil.

TAVARES, M.L.F.; BARBEDO, C.H.S. e ARAÚJO, G.S. (2014), «A influência da assimetria de informação no retorno e na volatilidade das carteiras de ações de valor e de crescimento». *Brazilian Business Review*, 11(1), pp. 118-136.

TIROLE, J. (2001), «Corporate Governance». *Econometrica*, 69(1), pp. 1-35.



O processo de privatização e sua influência empresarial em Angola 1989-2012

por António Sapalo, Renato Lopes da Costa e Nelson António

RESUMO: A problemática do processo de privatização em Angola teve o seu início na década de 1940, ainda que verdadeiramente apenas começasse a ganhar um lugar de destaque cerca de 50 anos mais tarde, com os processos de desestatização das economias mundiais, que levaram ao desencadear de um conjunto de estratégias cooperativas, baseadas na privatização de empresas estatais, o que teve repercussões em Angola. A partir de uma investigação de caráter pragmático ou indutivo, conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, face à ausência de estudos sobre as privatizações em Angola no período ocorrido desde a independência colonial, este artigo visa apresentar, por um lado, um conjunto de causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização ocorridos em Angola entre 1989 e 2005 e que degeneraram no desmoronamento da sua rede empresarial, e, por outro, apresentando um conjunto de sugestões para futuros processos de privatização que venham a ocorrer para construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos económicos e empresariais.
Palavras-chave: Globalização; Mapa Global; Gestão; Cultura

El proceso de privatización y su influencia empresarial en Angola 1989-2012

RESUMEN: La problemática del proceso de privatización en Angola tuvo sus inicios en la década de 1940, aunque en realidad sólo comenzó a ganar un lugar destacado unos 50 años más tarde, con los procesos de privatización de las economías mundiales, que llevaron a desencadenar un conjunto de estrategias de cooperación basadas en la privatización de las empresas estatales. Todos estos acontecimientos tuvieron repercusiones en Angola. A partir de una investigación de carácter pragmático o inductivo, llevada a cabo desde una muestra no probabilística por conveniencia, en ausencia de estudios relativos a las privatizaciones en Angola, desde su independencia colonial, el artículo tiene como objetivo desarrollar este tema mediante la presentación, por una parte, de un conjunto de causas que han sido la base del fracaso de los procesos de privatización ocurridos en Angola entre 1989 y 2005, y que degeneraron en el desmoronamiento de su red empresarial, y, por otro, la presentación de un conjunto de sugerencias para futuros procesos de privatización que puedan ocurrir para la construcción de una estructura empresarial más consistente en términos económicos y empresariales.
Palabras clave: Globalización; Mapa Global; Gestión; Cultura

The privatization process and its business influence in Angola 1989-2012

ABSTRACT: The problem of the privatization process in Angola had its beginnings in the 1940s, although it only really started to gain momentum in the business area about 50 years later with the privatization processes of world economies that led to the outbreak of a set of cooperative strategies based on the privatization of state enterprises, which obviously also had repercussions in Angola. From a pragmatic/inductive character research, conducted from a non-probabilistic convenience sample, in the absence of studies and information regarding the privatization phenomenon in Angola during the timeline period since its colonial independence until the present day, this article aims at develop this subject presenting on one hand a set of causes which led to the failure of the privatization processes that took place in Angola between 1989 and 2005, which degenerated in the collapse of their business network, and on the other hand presenting a set of suggestions that can be considered for future privatization processes with the purpose of building a more consistent business structure in economic and business terms.
Key words: Globalization; Global Map; Management; Culture

António Sapalo
Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Ex-vice-ministro da Indústria do Governo de Angola e Professor no Ministério da Educação. Líder da bancada parlamentar do Partido de Renovação Social, Luanda, Angola.
Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios, ISCTE-IUL Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School. Ex Viceministro de Industria del Gobierno de Angola y profesor en el Ministerio de Educación. Líder del grupo parlamentario del Partido de Renovación Social, Luanda, Angola.
PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Former vice Minister of Industry of Angola Government and Professor at Ministry of Education. Leader of parliamentary seat of Partido de Renovação Social, Luanda, Angola.

Renato Lopes da Costa
rjlca@iscte.pt
Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Diretor do MscBA, Mestrado em Business Administration, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios, ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School. Profesor Adjunto, ISCTE, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Director de MscBA, Master en Administración de Empresas, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Assistant Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, MscBA Director, Master in Business Administration, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Nelson dos Santos António
nelson.antonio@iscte.pt
Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doutoral em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctor en Administración, Bergischen Universität, Alemania. Profesor, ISCTE – IUL Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Coordinador del Programa de Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios y del Programa de Doctorado en Administración de Empresas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE. Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship and Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Recebido em julho de 2015 e aceite em julho de 2016.
Recibido en julio de 2015 y aceptado en julio de 2016.
Received in July 2015 and accepted in July 2016.

A problemática do processo de privatização, segundo Baloi (1996), Evans (1997), DeCastro (1997), Chissano (1999) e Pitcher (2002), teve o seu início na década de 1940 com o fim da II Guerra Mundial e, consequentemente, com a queda do domínio alemão. Nesta fase, iniciam-se um conjunto de motivações políticas internacionais que decorriam da divisão entre os dois blocos, o capitalista liderado pelos EUA, e o socialista pela URSS, para fazer face a um mundo que se encontrava de certa forma desmembrado. Ou seja, emerge nesta fase uma guerra fria, constituída por duas zonas de influência fechadas entre si, uma dominada por forças anglo-saxónicas[1] e outra por forças soviéticas, constituída neste último caso por uma ideologia comunista preocupada fundamentalmente em assegurar o seu poder partidário e hegemonia militar.

Esta mesma ideologia perdurou durante décadas, provocando a estagnação económica da URSS e construindo uma estrutura industrial que foi ficando, de certa forma, obsoleta ao longo dos anos, vindo a colapsar na década de 1980 pelas mãos de Mikhail Gorbatchev. O bloco soviético foi nesta fase substituído pela abertura da URSS ao exterior e desencadeou desta forma mudanças estruturais em todo o mundo, que culminaram inclusive na queda do muro de Berlim em 1989 e na promoção de reformas económicas, políticas e sociais à escala global. A onda de choque levou à derrocada de muitos regimes comunistas existentes nesta fase, e não apenas os do Leste da Europa, mas um pouco por todo o mundo.

Estes acontecimentos históricos tiveram por isso também, como não poderia deixar de ser, reflexos ao nível dos processos de desestatização das economias mundiais, começando nesta fase a ser desencadeadas estratégias cooperativas baseadas na privatização de empresas estatais. Todos estes acontecimentos tiveram repercussões também em Angola, que consequentemente começa nesta fase a promover um conjunto de reformas económicas, políticas e sociais ligadas à privatização das suas empresas públicas.

Assim, face à ausência de estudos e informação relativamente ao fenómeno das privatizações em Angola, no período ocorrido desde a sua independência colonial até 2005, este artigo resulta de um estudo aprofundado sobre a temática (António, 2013), e tem como objetivo principal, por um lado, identificar um conjunto de causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização ocorridos em Angola nesse período e que degeneraram no desmoronamento da sua rede empresarial, e, por outro, apresentar um conjunto de sugestões que possam vir a ser equacionadas em futuros processos de privatização para construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos económicos e empresariais.

O processo de privatização e reprivatização angolano

Como referido, o efeito da queda do muro de Berlim e a grave crise económica e financeira da antiga URSS, na década de 1980, foram de facto as principais razões que permitiram abrir uma nova via de orientação

democrática assente em pluralismo político e numa economia de mercado que se materializou na desestatização da economia.

No caso de Angola, a queda do «Bloco do Leste» simplesmente veio acelerar a efetivação da latente necessidade de reformas económicas que o mercado no geral já reclamava, devido ao fracasso de uma economia centralizada que não conseguia corresponder às expectativas do próprio regime, não conseguindo simultaneamente satisfazer a população nas suas vertentes sociais e económicas.

Da mesma forma, o insucesso e o declínio de muitas empresas públicas associadas a interesses privados vêm desta forma servir também de alavanca e influenciar decisivamente a necessidade de uma nova visão empresarial, fundamentalmente centrada numa economia de mercado. Estes dois fatores constituíram-se, portanto, como fontes internas de mudanças, e, por conseguinte, como portas para uma maior abertura política do país ao estrangeiro. Ainda que aqui não possam ser ignorados também fatores externos que também influenciaram de forma decisiva o início das reformas no país, nomeadamente a guerra civil protagonizada entre MPLA e UNITA, a pressão da comunidade internacional fundamentalmente do Ocidente, do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (Banco Mundial, 1997; FMI Angola, 2000).

O insucesso e o declínio de muitas empresas públicas associadas a interesses privados vêm desta forma servir também de alavanca e influenciar decisivamente a necessidade de uma nova visão empresarial, fundamentalmente centrada numa economia de mercado. Estes dois fatores constituíram-se, portanto, como fontes internas de mudanças, e, por conseguinte, como portas para uma maior abertura política do país ao estrangeiro.

O resultado destas ações internacionais resulta em 1989 na conceção do Decreto-Lei n.º 32/89 de 15 de julho (DL n.º 32/89), que viria a definir os princípios fundamentais e regras que permitiam redimensionar o setor empresarial do Estado, dando cumprimento às orientações do II Congresso do MPLA. Esta medida visava tornar mais eficiente a organização e a gestão económica do país, tendo como principal objetivo concentrar os esforços e os meios do Estado nas ações prioritárias, de maneira a garantir o funcionamento eficiente do setor empresarial. Esta mesma linha de ação materializava-se, assim, numa política de aliança, por forma a garantir um melhor desenvolvimento de todas as capacidades nacionais e a melhoria das condições de vida da população.

Desta forma, foram objeto de redimensionamento todas as empresas que se encontravam na situação de unidades económicas, nomeadamente, empresas constituídas nos termos da Lei comercial com capitais estatais, empresas em que o Estado ou empresas estatais detinham parte do capital social, empresas com capitais do Estado e capitais estrangeiros constituídas ao abrigo da Lei dos investimentos estrangeiros, e empresas privadas que tinham sido objeto de intervenção estatal ao abrigo do Decreto-Lei n.º 128/75 de 7 de outubro.

Na sequência da mesma política de redimensionamento do setor empresarial do Estado, e no que diz respeito a empresas estatais, foram também adotadas medidas que consistiam na constituição das empresas estatais e na sua reestruturação de acordo com os termos do Decreto-Lei n.º 11/88 de 9 de julho (DL n.º 11/88, 1988).

As medidas decretavam em termos legislativos (1) a continuação das empresas no setor estatal e cessão da sua exploração, com ou sem opção de compra, por outras entidades mistas, cooperativas, associativas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, (2) a continuação das empresas no setor estatal e a sua transformação em sociedades comerciais nos termos da legislação própria, (3) a extinção das empresas por fusão ou cisão, (4) a extinção e liquidação das empresas e alienação total ou parcial dos seus meios a outras entidades nacionais, estatais, conjuntas, cooperativas ou privadas e (5) extinção e liquidação das empresas e incorporação de parte ou da totalidade dos seus bens e equipamentos numa ou mais empresas, a constituir com participação de capitais privados nacionais ou estrangeiros.

Esta via legal permitia que o Estado pusesse termo à situação de intervenção que decorria do Decreto-Lei n.º 128/75 de 7 de outubro, decidindo regularizar as situações dela decorrentes através da integração das empresas no setor empresarial do Estado, com observância dos princípios e critérios legalmente previstos, nomeadamente adaptação às características e à situação técnica, económica, financeira e jurídica de cada empresa.

A restante legislação tinha em linha de conta os critérios de priorização em função de setores, regiões e ramos da economia, decorrentes da vertente financeira das empresas e da sua efetiva capacidade de gestão, podendo implicar a devolução de empresas aos seus titulares e o pedido de declaração de falência de empresas nos casos em que estas situações se mostraram necessárias.

Neste sentido, para prestar o apoio e respetivas orientações técnicas ao processo de redimensionamento empresarial é criado o Gabinete de Redimensionamento Empresarial (GARE), ficando este organismo afeto ao Ministério das Finanças, competindo ao Conselho de Ministros[2], Secretários de Estado[3] e Comissários Provinciais[4] proceder ao levantamento, verificação, análise e tratamento de todos os dados relacionados com estas modificações estruturais decretadas pela Lei[5]. A execução das decisões cabia aos diversos órgãos da Administração Central e Local do Estado que tutelavam a atividade das empresas.

Estas medidas visavam uma intervenção estatal orientada para ações concretas que permitissem uma melhoria significativa da atividade económica, por forma a que a orientação da vida económica e social do país fosse realizada por entidades competentes que promovessem uma maior eficiência no setor empresarial e económico. O que abrangia, por um lado, empresas estatais que não se revestiam de interesse estratégico no quadro de desenvolvimento do setor empresarial do Estado e que fossem dotadas de tecnologias simples ou artesanais, podendo deste modo vir a ser geridas com maior eficácia fora do setor estatal, e, por outro, empresas em que não existisse qualquer interesse em serem integradas noutras entidades ou empresas estatais.

Deste modo, as empresas podiam ser vendidas ou trespassadas, cedidas

para exploração (com ou sem opção de compra), ou alvo de qualquer outro tipo de modalidade de transferência de titularidade, desde que enquadrada na lei e nas circunstâncias concretas das empresas e respetivos objetivos prosseguidos, podendo ser adquiridas por empresas mistas ou conjuntas, nacionais ou estrangeiras, cooperativas, pessoas coletivas públicas ou privadas, ou pessoas singulares que possuíssem capacidades económicas, técnicas e financeiras para uma eficiente gestão das mesmas (DL n.º 32/891989).

Caso se tratasse de uma transferência por aquisição, o processo teria de ser concretizado mediante a realização de concurso público[6], revertendo essas receitas para o orçamento geral do Estado. Essas entidades empresariais poderiam beneficiar em alguns casos de incentivos fiscais e aduaneiros e de outro tipo de vantagens, garantindo-se simultaneamente um tratamento justo dos seus interesses legítimos e a não intervenção estatal no exercício da sua atividade, exceto nos casos e condições previstas na Lei (ver Figura 1).

Assim, entre 1989 e 1994, os Decretos-Lei n.º 32/89, de 15 de julho e 8-F/91 de 16 de março regiam o processo de redimensionamento do setor empresarial do Estado, tendo como prioridade principal coordenar, readequar e reajustar as empresas do setor estatal, bem como transferi-las para o setor privado ou criar novas formas de associação entre o Estado e empresas privadas. O país podia, desta forma, financiar-se, a fim de reduzir o seu défice orçamental, através do saneamento da sua estrutura empresarial, sendo este capital aplicado posteriormente no setor produtivo, no fomento da pequena atividade económica e no Estado Social[7].

No entanto, na sequência das reformas políticas e económicas que foram sendo levadas a cabo no país, no seguimento da abertura política do país ao investimento estrangeiro, é publicado o Decreto-Lei n.º 10/94 de 31 de agosto (DL n.º 10/94, 1994), estabelecendo o quadro geral de privatizações

Figura 1 **Objetivos da transferência das empresas**

a) Aumentar a eficiência e a competitividade das unidades económicas, contribuindo para as estratégias de reestruturação setorial ou empresarial;

b) Reforçar a capacidade empresarial nacional;

c) Promover a adequação da dimensão do setor empresarial do Estado à respetiva capacidade de gestão;

d) Promover a redução do peso da dívida estatal na economia;

e) Contribuir para a dinamização do mercado de capitais;

f) Possibilitar, sempre que possível e estrategicamente recomendável, uma ampla participação dos cidadãos angolanos na titularidade do capital das empresas, através de uma adequada dispersão do capital, dando particular atenção aos trabalhadores e quadros das próprias empresas e aos pequenos subscritores e garantir uma concorrência entre os agentes económicos.

Fonte: DL n.º 8-F/1991

das empresas, participações sociais e outros patrimónios do Estado não abrangidos pela reserva absoluta do setor público [englobando as empresas estatais de pequena, média e grande dimensão e patrimónios estatais exceto a pequena atividade económica regida pelo Decreto-Lei n.º 60/91 de 18 de outubro (DL n.º 60/91, 1991)].

Segundo o Decreto-Lei n.º 10/94, as privatizações podiam ser realizadas total ou parcialmente, compreendendo a transferência da titularidade, a cessação de exploração de empresas, a transferência de patrimónios ou quaisquer outros tipos de participações sociais a privatizar. Da mesma forma, as empresas continuariam a ser classificadas em grande, média e pequena dimensão e como sociedades comerciais. Em termos de personalidade jurídica, mantinham todos os direitos e obrigações legais ou contratuais anteriormente estabelecidos, sendo obrigatória a realização de todos os atos de registos dessa mesma sociedade comercial oficiosamente com isenção de taxas e emolumentos.

No que se refere à privatização da titularidade, esta realizar-se-ia em alternativa ou cumulativamente mediante os processos de alienação dos ativos, das ações ou de quotas representativas do capital social das sociedades e de aumento do capital, sendo que os membros do Governo e todos os funcionários diretamente envolvidos na condução dos processos ficavam determinantemente proibidos de adquirir ações dessas mesmas empresas ou de quaisquer outro tipo de participações sociais sempre que se tratasse de situações relacionadas com ajuste direto ou concurso limitado.

Era ainda decretado que os processos de privatização eram conduzidos por uma comissão de negociação nomeada pelo ministro das Finanças – integrando os representantes por si coordenados, nomeadamente, o órgão de tutela da empresa, o GARE (Gabinete de Apoio ao Redimensionamento Empresarial) e o Gabinete do Investimento Estrangeiro, e um representante da empresa – competindo-lhe no final a homologação da respetiva avaliação e resultados.

Em termos de delimitação da avaliação dos processos, a aprovação da execução das operações de privatização das empresas de grande dimensão ficaria na competência do Conselho de Ministros (mediante proposta do ministro das Finanças), sendo a aprovação da execução das operações de privatização das empresas de pequena e média dimensão e de outros ativos patrimoniais da competência do próprio ministro. É importante, no entanto, referir que a participação de gestores, quadros, trabalhadores e de quaisquer outros pequenos subscritores nas operações de privatização era assegurada com reserva de uma parte do capital da empresa a privatizar, sendo que nunca poderia ser igual ou superior a metade nas empresas de média ou grande dimensão (ver Figura 2).

Dando seguimento ao Decreto-Lei n.º 10/94 de 31 de agosto, é ainda criado, a 2 de setembro, o Decreto-Lei n.º 13/94 (DL n.º 13/94, 1994), que vinha garantir a coexistência dos diferentes setores da atividade económica

Figura 2 **Objetivos e figurinos da privatização entre 1994 e 2000**

a) O aumento da eficiência, produtividade e competitividade da economia e das empresas;

b) Redução do peso do Estado na economia e o desenvolvimento do setor privado;

c) O fomento empresarial e o reforço da capacidade empresarial nacional;

d) Possibilitar uma ampla participação dos cidadãos angolanos na titularidade do capital das empresas, através de uma adequada dispersão do capital, dando particular atenção aos trabalhadores das próprias empresas e aos pequenos subscritores;

e) Promover a concorrência entre os agentes económicos e reservar os interesses patrimoniais do Estado;

a) Valorizar os outros interesses nacionais.

Fonte: DL n.º 10/94, 1994

e de quaisquer outras formas de propriedade, conferindo a todos uma igual proteção e promoção, sem discriminações [dando seguimento ao Decreto-Lei n.º 10/88 de 2 de julho (DL n.º 10/88, 1988)].

Assim, o Estado delimitava as áreas da atividade económica, com a reformulação do artigo 3.º, que condicionava o exercício de quaisquer atividades económicas à autorização prévia pelas autoridades competentes, do artigo 17.º, que limitava desnecessariamente determinadas atividades como reservas do Estado, e do artigo 18.º, que determinava a exploração de recursos naturais mediante o regime de concessão, por se considerarem propriedade do Estado. Importa, no entanto, referir que muitas vozes se fizeram ouvir nesta fase, considerando que as oportunidades de privatização eram substancialmente garantidas apenas a entidades que comungassem dos ideais do partido do Governo (MPLA).

O Estado definia os setores de atividade económica como (1) público[8], (2) empresas públicas, (3) institutos públicos e outras entidades públicas equiparadas a sociedades comerciais de capitais públicos, (4) sociedades comerciais e outras formas associativas cujo capital seja detido maioritariamente pelo Estado no setor privado[9] e (5) sociedades comerciais e outras formas de associações, cujo capital seja detido maioritariamente por pessoas singulares ou coletivas privadas e pelo setor cooperativo e social[10]. Esta delimitação compreendia, ainda, de forma intrínseca determinado tipo de áreas da atividade económica que eram consideradas como reservas de Estado, podendo estas ser absolutas[11], de controlo[12] ou relativas[13].

Assim, tendo em consideração o tema que esteve na base do desenvolvimento deste artigo, visa-se contribuir, numa primeira vertente, para o desenvolvimento desta temática, em termos da contribuição que poderá trazer no desenvolvimento da literatura no campo de pesquisa das privatizações empresariais.

Numa segunda vertente, pretende-se apresentar um estudo que permita conhecer as causas de insucesso em Angola dos processos de privatização ocorridos entre 1989 e 2005. Processos que degeneraram no desmoronamento da sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial.

Finalmente, numa terceira vertente, o artigo pretende formular um conjunto de sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos de privatização que venham a ocorrer em Angola, no sentido da construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos económicos e empresariais.

Este artigo visa conhecer as causas de insucesso em Angola dos processos de privatização ocorridos, entre 1989 e 2005. Processos que degeneraram no desmoronamento da sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial.

Metodologia

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas em que podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um caráter pragmático ou indutivo[14], e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência[15], constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998). Neste caso, recorreu-se à aplicação de questionários a políticos, professores universitários, gestores de empresas e outro tipo de inquiridos, fundamentalmente estudantes e indivíduos da sociedade angolana com vasta experiência de gestão empresarial (ainda que atualmente não exerçam funções nesta área), e, ainda, à realização de duas entrevistas a dois gestores das empresas Cipal e Vidrul.

Neste sentido, foram enviados, numa primeira fase, 100 questionários, por correio eletrónico, a políticos, professores universitários, gestores de empresas, estudantes e outros participantes, para obter respostas a um conjunto de questões relacionadas com os possíveis problemas enfrentados pelas empresas angolanas nos diferentes processos de privatização por que passaram, e receber as respetivas sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos na construção de uma estrutura empresarial angolana mais consistente.

Foram ainda enviados, numa segunda fase, através do mesmo meio, 50 questionários que pretendiam estabelecer uma breve análise sobre a filosofia de gestão das empresas angolanas, através da respetiva análise aos dados gerais destas empresas, contextualizados nas políticas de privatização, à sua filosofia de gestão, às atitudes e posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo, à estrutura concorrencial do tecido empresarial angolano, e aos fatores ambientais e familiares que influenciam a atividade das empresas.

No primeiro caso foram retornados 54 questionários com uma taxa de resposta de 54% e no segundo 46, com uma taxa de resposta de 92%. Segundo Menon *et al.* (1996), estas taxas de resposta foram consideradas acima da média, que se situa entre 15% a 20%. Ainda assim, é importante frisar que, muito embora a taxa de resposta seja considerada satisfatória, e inclusive coadjuvada com outros instrumentos de investigação, as conclusões desta investigação devem ser lidas com os devidos cuidados por ser uma amostra considerada pequena. Esta é, por isso, a principal limitação desta investigação, dada a impossibilidade de realizar generalizações.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de duas entrevistas a dois gestores de empresas angolanas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos das dinâmicas social, individual e holística do ser humano[16], enquadradas na temática das causas de insucesso do processo de privatização das empresas angolanas, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los. Os atos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto, tentando viver a realidade nesse mesmo contexto, por forma a que seja possível analisar a informação de modo indutivo, o que apenas é possível concretizar a partir da observação, recolha e análise *in loco* dos factos científicos (Vilelas, 2009).

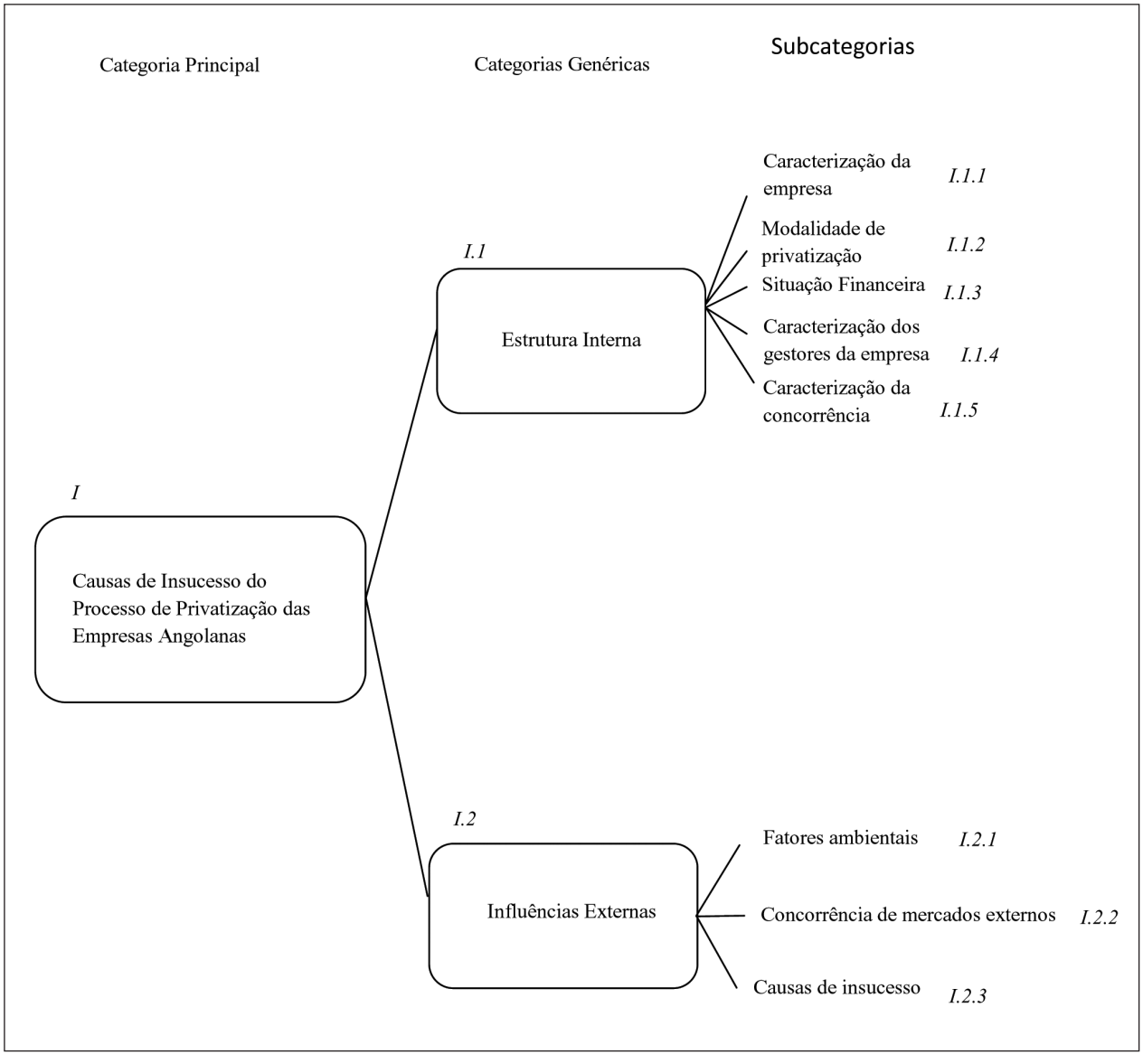
Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas, traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de modo a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [variáveis psicossociais, contexto cultural e contexto, processos e reprodução da mensagem – (Duriau *et al.*, 2007)], como se apresenta na Figura 3.

Resultados da pesquisa

A partir da análise empírica a esta matéria, e tendo em conta a análise quantitativa que derivou dos primeiros 54 questionários analisados, de forma a aferir um conjunto de sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos de privatização, constataram-se as seguintes cinco razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização no período referido: a incapacidade financeira; incapacidades de gestão; o ambiente legal e institucional; a subjetividade do processo; e a falta de formação especializada (ver Tabelas 1 e 2, pp. 51-52).

De maneira a fundamentar estes resultados, a partir do conteúdo das entrevistas, verificou-se que os gestores, entretanto designados pelo regime monopolista estatal para gerir as empresas privatizadas, após o período de nacionalização e confisco de 1975, não tinham experiência de gestão empresarial para conduzir os desígnios destas empresas. O resultado foi a incapacidade de produzir em quantidade e qualidade suficiente para satisfazer o mercado nacional.

Figura 3 **Caracterização e codificação do *corpus* da entrevista para análise qualitativa**



Fonte: Elaborado pelos autores

Da mesma forma, a inexistência de políticas financeiras e de instituições de financiamento para suportar este mesmo processo traduziu-se no colapso das empresas privatizadas. Esse resultado deveria ter levado o Estado a definir políticas reguladoras protecionistas que visassem promover a produção nacional face ao desequilíbrio da sua balança comercial, o que permitiria construir uma cultura industrial empresarial nacional forte e constituiria uma verdadeira alavanca de crescimento e desenvolvimento do país. Mas tal não se verificou.

A construção de uma cultura empresarial forte seria, deste modo, motivo

Tabela 1 **Principais causas de insucesso dos processos de privatização das empresas angolanas**

Questões	**Composição estrutural dos 54 questionários recolhidos**									
Causas de Insucesso	Políticos		Professores Universitários		Gestores de Empresas		Outros Especialistas		Total	
	12 questionários recebidos		10 questionários recebidos		15 questionários recebidos		17 questionários recebidos		54 questionários recebidos	
Dados obtidos na amostra										
Incapacidade Financeira	10	83%	9	90%	12	80%	11	65%	42	81%
Incapacidades de Gestão	12	100%	10	100%	5	33%	15	88%	42	81%
Ambiente Legal e Institucional	11	92%	10	100%	15	100%	15	88%	51	94%
Subjetividade	-	-	10	100%	8	53%	17	100%	35	65%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 **Sugestões para futuros processos de privatização**

Questões	**Composição estrutural dos 54 questionários recolhidos**									
Causas de Insucesso	Políticos		Professores Universitários		Gestores de Empresas		Outros Especialistas		Total	
	12 questionários recebidos		10 questionários recebidos		15 questionários recebidos		17 questionários recebidos		54 questionários recebidos	
Dados obtidos na amostra										
Formação específica e permanente	12	100%	7	70%	9	60	17	100%	45	83%
Adoção de políticas financeiras favoráveis ao Investimento privado	8	67%	10	100%	15	100%	17	100%	50	93%
Estimulo ao Consumo de produção nacional e sua proteção	8	67%	9	90%	15	100%	17	100%	49	91%
Promoção da cultura nacional empresarial	12	100%	10	100%	13	87%	14	82%	49	91%

Fonte: Elaborado pelos autores

suficiente para gerar maiores níveis de competitividade, a nível regional, e assim construir uma estrutura económica autossuficiente.

Neste âmbito de análise, a leitura dos dados dos questionários demonstram, de forma consensual, que o sucesso dos processos de privatização depende de quatro aspetos: formação específica e permanente dos gestores e restantes colaboradores que gerem os seus desígnios; adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados; desenvolvimento e promoção de incentivos ao consumo da produção nacional como condição de sustentabilidade das empresas privatizadas; e promoção de uma cultura empresarial consistente que constitua uma verdadeira alavanca de crescimento e desenvolvimento nacional (ver Tabela 2).

No que diz respeito à análise qualitativa, os dados vêm revelar um conjunto de fatores que contribuíram de forma decisiva para o insucesso do processo de privatização das empresas angolanas.

A fraca capacidade de recursos financeiros das empresas e a dificuldade na obtenção de crédito bancário formam dois dos aspetos vitais que influenciaram decisivamente o fracasso e o mau desempenho económico das empresas privatizadas, já que estas maioritariamente trabalhavam com os seus capitais próprios, o que era manifestamente redutor para uma boa gestão das suas atividades empresariais.

A fraca capacidade de recursos financeiros das empresas e a dificuldade na obtenção de crédito bancário formam dois dos aspetos vitais que influenciaram decisivamente o fracasso e o mau desempenho económico das empresas privatizadas, já que estas maioritariamente trabalhavam com os seus capitais próprios, o que era manifestamente redutor para uma boa gestão das suas atividades empresariais.

Pode ainda depreender-se desta análise, que a falta de experiência por parte de novos proprietários ou gerentes designados para gerir as empresas foi outro dos motivos que influenciou, do ponto vista negativo, o desempenho. Esta falta de experiência resultou numa gestão desatualizada do ponto de vista da atual dinâmica empresarial e, sobretudo, focada nos objetivos e resultados, em detrimento de uma abordagem estratégica baseada também na avaliação dos seus recursos e capacidades.

Do ponto de vista institucional, o Estado também não estava preparado para corresponder às necessidades em termos de transformação económica e empresarial, traduzindo-se esta debilidade em políticas disformes em termos estruturais e institucionais, face à legislação económica, financeira e de investimento, que ia sendo, entretanto, criada. Numa contextualização referente às próprias políticas de privatização, as modalidades usadas foram sempre aplicadas de forma inconveniente e nada transparente, o que de resto foi caracterizando a sociedade num pensamento retrógrado assente essencialmente na perceção de que o sucesso está intimamente ligado a dinheiro e à pertença a famílias influentes.

A falta da formação dos trabalhadores e a ausência de gestores profissionalmente especializados e experientes foram outros dos problemas apontados para o colapso das empresas privatizadas, fazendo com que a produção nacional não se traduzisse na quantidade e qualidade suficientes para a satisfação do consumo nacional. Faltaram assim políticas e medidas estatais que promovessem a produção industrial nacional e a existência de preços competitivos para uma atividade empresarial mais liberalizada.

Tudo isto conduziu à construção de uma cultura empresarial inconsistente, refletida e traduzida numa grande aversão à mudança, por parte dos trabalhadores, na falta de rapidez de resposta e de desconhecimento de mercado e na fraca qualidade da força de trabalho. Estes fatores foram apontados também como reais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas angolanas.

Em detalhe, na análise de conteúdo realizada às empresas Vidrul e Cipal foram identificadas como principais causas de insucesso dos processos de privatização em Angola: (1) falta de transparência, (2) excesso de burocracia, (3) ineficácia, (4) falta de objetividade, (5) viciamento do processo, (6) falta de conhecimento e de experiência de gestão empresarial dos seus gestores, (7) falta de recursos financeiros, (8) política financeira estatal inadequada, (9) sistema bancário excessivamente politizado, burocratizado e não transparente, (10) indisponibilidade de mão de obra qualificada, (11) escassez de fornecedores, (12) falta de máquinas e equipamentos, (13) dificuldade na obtenção de financiamento bancário, (14) instabilidade política, e (15) falta de formação e de (16) educação e civismo dos trabalhadores.

Segundo os inquiridos, o sucesso empresarial e a dinâmica competitiva que lhe possa estar subjacente deve ficar desta forma ligada ao desenvolvimento de um conjunto de políticas que promovam e incentivem as iniciativas empresariais no país, no sentido de garantir a diminuição da corrupção, do paternalismo, do excesso de burocracia, da discriminação e da falta de transparência que se fazem sentir. Aspetos negativos que conduzem o sistema a uma diminuição da força empresarial nacional e da alavancagem e crescimento de organizações internacionais que atuam ou pretendem atuar em território angolano.

Em suma, a leitura dos dados dos questionários e das entrevistas demonstram de forma consensual, que o sucesso dos processos de privatização depende: (1) da fomentação uma cultura consciencializada para a mudança, a partir de políticas que privilegiem o envolvimento dos trabalhadores; (2) de uma comunicação descentralizada que realce o espírito de pertença a um grupo; (3) da comunicação a todos relativamente aos objetivos organizacionais; (4) da possibilidade dos trabalhadores se pronunciarem sobre assuntos relacionados com o seu trabalho; (5) do encorajamento dos trabalhadores para desenvolverem as suas capacidades; (6) da aposta em efeitos motivacionais que preparem os trabalhadores para a realização de esforços suplementares; (7) da ênfase nos estudos de mercado; (8) do tratamento equitativo e de qualidade a todos os clientes; (9) da preocupação no campo social por parte das empresas relativamente ao futuro dos trabalhadores; (10) do mérito e competência como fatores de identificação de respeito; (11) da ligação do empreendedorismo a sucesso sendo algo que deve estar na génese de toda a estrutura da sociedade; (12) da facilidade de aceder mais facilmente ao crédito; (13) da contratação de mão de obra qualificada; (14) da contratação de técnicos de gestão com grande conhecimento e competências apropria-

Tabela 3 **As principais causas do insucesso dos processos de privatização das empresas angolanas**

	Resultados do Trabalho de Campo obtidos na Investigação			
	Análise quantitativa I – Privatizações Casos de insucesso e respetivas sugestões de melhoria	Análise quantitativa II – Filosofia de gestão das empresas angolanas	Análise de conteúdo – Caso de estudo da empresa Vidrul	Análise de conteúdo – Caso de estudo da empresa Cipal
(1)	Ambiente legal e institucional	Modelos de gestão desatualizados	Política estatal desadequada e excesso de burocracia	Burocracia
(2)	Falta de formação específica	Falta de formação dos trabalhadores	Falta de formação especializada	Falta de formação especializada
(3)	Incapacidade financeira		Falta de recursos financeiros	
(4)	Incapacidade de gestão	Mão de obra não qualificada e fraca qualidade da força de trabalho	Falta de conhecimento e de experiência de gestão empresarial	
(5)	Subjetividade do processo		Falta de transparência/Sistema bancário politizado, burocrático e não transparente/viciamento dos processos	Falta de transparência na execução de aspetos públicos, protecionismos e corrupção
(6)		Dificuldade na obtenção de crédito	Dificuldade na obtenção de financiamento bancário	Falta de financiamento bancário
(7)		Fraco desenvolvimento tecnológico	Indisponibilidade de máquinas e equipamentos	Maquinaria obsoleta
(8)		Falta de rapidez na resposta ao mercado	Indisponibilidade dos fornecedores	Falta de matéria-prima
(9)		Falta de entreajuda entre os trabalhadores na resolução de problemas		
(10)		Focalização apenas nos objetivos e resultados	Ineficácia	
(11)		Aversão à mudança		
(12)		Modelo de gestão assente no sucesso por ter muito dinheiro e/ou pertencer a famílias influentes	Falta de objetividade	Ganância
(13)		Falta de educação e civismo dos trabalhadores		
(14)			Indisponibilidade de mão de obra	
(15)				Concorrência de produtos importados

Fonte: Elaborado pelos autores

das para o desempenho das suas funções; (15) da construção de uma dinâmica empresarial assente numa relação custo-preço estável; e (15) do desenvolvimento tecnológico de todo o tecido empresarial angolano (ver Tabelas 3 e 4).

Se o conhecimento e a aprendizagem podem ser tidos como a base de processos de gestão bem-sucedidos e enquanto fatores-chave de desenvolvimento empresarial, o objetivo passa, portanto, por promover estas dinâmicas anteriormente referidas.

Tabela 4 **Sugestões de melhorias em futuros processo de privatização – Síntese**

	Resultados do Trabalho de Campo obtidos na Investigação			
	Análise quantitativa I – Privatizações Casos de insucesso e respetivas sugestões de melhoria	Análise quantitativa II – Filosofia de gestão das empresas angolanas	Análise de conteúdo – Caso de estudo da empresa Vidrul	Análise de conteúdo – Caso de estudo da empresa Cipal
(1)	Adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados			
(2)	Promoção de incentivos ao consumo da produção nacional		Desenvolvimento de um conjunto de políticas que promovam e incentivem iniciativas empresariais nacionais	Politicas governamentais que fomentem a competitividade das empresas nacionais
(3)	Promoção de uma cultura empresarial consistente			Transparência nos processos execução de assuntos públicos
(4)	Formação específica e permanente de gestores e restantes colaboradores			

Fonte: Elaborado pelos autores

A chave do sucesso organizacional pode estar contida em detalhes de nível macro, apontando os resultados desta análise investigatória para reais mudanças em termos de politicas governamentais que fomentem a competitividade das empresas nacionais em Angola e para uma maior transparência nos processos e assuntos de ordem pública levados a cabo pelos seus governantes.

Assim, segundo os dados recolhidos nesta investigação, as principais causas de insucesso dos processos de privatização ocorridos em Angola desde 1989 vão muito além das desigualdades criadas entre classes, regiões e raças, da pouca transparência que sempre existiu nestes processos ou da falta de objetividade e rigor dos mesmos.

As principais causas de insucesso dos processos de privatização ocorridos em Angola desde 1989 vão muito além das desigualdades criadas entre classes, regiões e raças, da pouca transparência que sempre existiu nestes processos ou da falta de objetividade e rigor dos mesmos.

São apontadas como principais razões daquele insucesso: (1) uma política estatal, institucional, legal e burocrática completamente desadequada; (2) a falta de formação especializada de trabalhadores e gestores; (3) a falta de recursos financeiros para fazer mais e melhor; (4) a falta de conhecimentos e experiência dos gestores em termos de aplicação de modelos de gestão empresariais que permitissem tornar as suas empresas mais competitivas; (5) a falta de transparência e subjetividade dos processos que levaram muitas vezes ao viciamento dos mesmos, a protecionismos e a corrupção; (6) a desigualdade entre setores que dificultava na maior parte das vezes a possibilidade dos privados para obtenção de crédito, a partir de um sistema bancário completamente politizado; (7) o desenvolvimento tecnológico medíocre que não permitia fazer mais e melhor face aos condicionalismos da obsolescência de máquinas e equipamentos; (8) a falta de matéria-prima e, consequentemente, a incapacidade de dar resposta às necessidades do mercado; e (9) todo um conjunto de outras razões ligadas à falta de eficácia, entreajuda, objetividade, educação e disponibilidade de mão de obra que condicionaram todo o processo de privatização.

Face aos problemas identificados, sugere-se assim que futuros processos de privatização que venham a acorrer tenham em conta os seguintes aspetos: (1) adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados; (2) existência de políticas que promovam e incentivem iniciativas empresariais nacionais; e (3) desenvolvimento de uma base de transparência e de formação específica a colaboradores e gestores, que permita promover e construir uma verdadeira cultura empresarial. Estas três dimensões são consideradas determinantes para a criação de uma dinâmica empresarial que promova o crescimento do país de forma duradoura e sustentada.

Angola, outrora uma sociedade feudalista e colonizada, ganhou o seu espaço nos anais das sociedades democráticas, e, neste sentido, é importante perceber qual o lugar das privatizações na agenda nacional angolana e qual o seu grau de intervenção numa sociedade que muitos ideologicamente intitulam de capitalista, neoliberal e simultaneamente democrática (Pitcher, 2002).

Serão as privatizações em Angola das mais bem-sucedidas de África, tal

como foram apelidadas por Baloi (1996), relativamente ao contexto moçambicano?

O contexto das privatizações em Angola ficou ligado a estreitas relações entre atores externos internacionais e forças domésticas nacionais, que têm conjuntamente reconfigurado o mercado de relações institucionais onde as privatizações têm tomado o seu lugar, processos influenciados sobretudo pela intervenção de empresários rurais.

No entanto, a transição não tem sido fácil, pois a emergência do setor privado no mercado angolano tem vindo a ser acompanhada pela desregulamentação dos mercados, o que tem levado consequentemente à crescente existência de tensões que têm contribuído para a alteração da ordem social, e não apenas entre trabalhadores e empresários, mas também entre o comércio e a indústria e as próprias etnias da sociedade angolana.

A emergência do setor privado no mercado angolano tem vindo a ser acompanhada pela desregulamentação dos mercados, o que tem levado consequentemente à crescente existência de tensões que têm contribuído para a alteração da ordem social, e não apenas entre trabalhadores e empresários, mas também entre o comércio e a indústria e as próprias etnias da sociedade angolana.

É certo que as privatizações em Angola, assim como o crescimento rápido do mercado, vieram alterar o papel institucional do Governo angolano. É importante, no entanto, perceber como se têm formado estas novas alianças em termos de conflitos que possam delas resultar, que tipo de intervenção têm as denominadas «elites» neste contexto, que tipo de vantagens são obtidas e de que forma são suportadas ideológica e institucionalmente pelo Governo. Por outro lado, é importante ainda perceber se a dimensão de intervenção é alicerçada na base do que tem vindo a ser realizado nas reformas económicas e políticas das sociedades da Europa ocidental na década de 1990, e quais são, de fato, as principais causas de sucesso ou insucesso vividas pelas empresas angolanas neste contexto.

Alguns estudos sobre as indústrias portuguesas, chinesas, brasileiras, e até mesmo coreanas e indianas (Evans, 1997), têm demonstrado o papel do Estado no contexto das privatizações, inclusive podendo ser verificado que este pode mudar ao longo dos tempos. Mas é importante focar o estudo um pouco mais a jusante, nomeadamente refletindo sobre: quais os beneficiários das estratégias de privatização, neste caso no contexto angolano; que tipo de estratégias são utilizadas; que tipo de financiamento é obtido; quais os objetivos concretos da privatização; qual o nível de participação e envolvimento dos trabalhadores; qual o modelo de relação laboral utilizado; que tipo de planos de ação estão envolvidos; qual a qualidade dos produtos e infraestrutura que os sustentam; que tipo de relacionamentos são obtidos com os clientes; quais as bases internacionais para a sua sustentação; qual o nível de conhecimento de mercado que lhe está subjacente; e quais as bases estratégicas em termos de direitos, obrigações, poder, responsabilidades, emprego, influências, igualdade de tratamento, iniciativa, dimensão, força de trabalho, burocracia, empreendedorismo e satisfação.

O contexto angolano alterou-se consideravelmente a partir da independência obtida em 1975, mas permanecem por explicar as variações políticas subjacentes aos processos de privatização.

Em termos históricos, as questões políticas e económicas e os estudos das

relações entre os governos e os diversos atores sociais angolanos e internacionais têm permitido perceber, de certa forma, a dinâmica das privatizações em Angola, mas, no entanto, o crescente número de múltiplas, diversas e complexas reformas económicas do país têm resultado numa reorganização sistemática das suas estruturas.

Economias de mercado, investimento direto estrangeiro, o processo de democratização e até o aparecimento do Banco Mundial têm tido uma participação muito direta nesta mesma reestruturação. Mas continua ausente um conjunto de variáveis de estudo que permitam de facto perceber o processo de privatização angolano, que forneçam respostas que providenciem soluções adequadas ao desenvolvimento deste processo, tal como ocorreu de forma similar na China – e que contribuíram de certa forma para o crescimento exponencial que esse país tem vivido fundamentalmente na última década.

Considerações Finais

No caso de Angola, pode dizer-se que o país viveu dois períodos distintos no domínio das privatizações ou da aposta nas iniciativas privadas. O primeiro período inicia-se em 1975 com a criação de um conjunto de leis que visaram o confisco e a nacionalização das empresas criadas durante a colonização portuguesa. Esta filosofia económica, assente na nacionalização das empresas e no financiamento governamental a firmas que apresentavam prejuízos como forma de defender a economia nacional (contra investidores estrangeiros), e o próprio conflito armado (guerra civil), que se inicia em 1986, foram o mote para aquilo que historicamente se denomina como o período do colapso da economia angolana.

O ano de 1989, neste contexto, vem trazer algo que começou a romper com este paradigma. Os DL n.^{os} 32/89 e 8-F/91 vêm marcar um momento de rotura com o passado, por forma a reajustar as empresas estatais, transferindo-as para o setor privado. São reforçados posteriormente com os DL n.^{os} 10/94 e 13/94, que concedem às empresas do setor privado uma igual proteção e promoção no domínio económico face às empresas estatais, incluindo-se neste pressuposto a abertura do país ao investimento estrangeiro e à possibilidade inclusive de se recorrer a privatizações totais das empresas pertencentes ao erário público.

Numa aposta clara do Governo angolano, ao nível de políticas de privatização e do reforço de uma linha estratégica neste domínio, foram, depois, dados passos ainda mais concretos, a partir de 2001, no âmbito da criação do plano estratégico de desenvolvimento regional dos países da África Austral (SADC), da inserção de Angola no grupo de parceiros para o desenvolvimento de África (NEPAD) e da ligação do país à Comunidade de Estados da África Central (CEAC).

Esta atuação veio, de certa forma, reforçar a aposta do país em princípios democráticos e liberais, que se traduziram naquele ano na criação do pro-

grama de redimensionamento e privatizações que viria a ser implementado entre 2001 e 2005, reforçado, continuamente, pela publicação posterior dos DL n.os 14/03, 123/03, 37/06, 02/07 e 39/08, que pretenderam acima de tudo conduzir o país para o desenvolvimento económico e empresarial há muito reclamado pelo povo angolano.

Para alguns, a aposta foi conseguida com eficácia, mas, para outros, ficou muito aquém das expectativas face ao potencial enriquecimento que Angola poderia obter. Gerou-se, assim, uma visão antagonista neste domínio de análise, fundamentalmente motivada pela excessiva utilização da modalidade de adjudicação direta muitas vezes utilizada como política governativa.

No caso das privatizações em Angola, muito embora o período de transição assente nesta política (iniciado em 1989) seja transcrito pelos mais otimistas (UNC, 2010) como o período que conduziu o país para a prossecução eficiente da gestão das suas despesas e finanças públicas, através sobretudo da restauração das suas redes comerciais e do fomento do aumento das exportações e da produtividade nacional, existiram também céticos em Angola quanto a esta linha de pensamento. Na mesma linha de Beckman (1993), Self (1993), Bayard (1993) ou Berthélemy *et al.* (2004), os céticos associavam o fenómeno da privatização à perda de soberania, à salvaguarda de interesses de determinados agentes governativos, à exclusiva defesa de interesses privados, às desigualdades entre classes, regiões e raças, à pouca transparência que sempre existiu nestes processos e à falta de objetividade e rigor, o que veio criar uma visão antagonista face aos benefícios que esta estratégia poderia ter providenciado.

Embora Chissano (1999) venha referir que a forma de regular e gerir esta situação seja através daquilo que denomina como *good governance*, com base na aplicação de princípios democráticos e liberais associados ao respeito pelos direitos humanos, a um sistema judicial funcional, a lideranças políticas alicerçadas na teoria dos *stakeholders* e à ligação eficiente entre Estado, setor público, investimento estrangeiro e capitalistas domésticos [ponto de vista idêntico ao de Evans (1997) denominado pelo autor como nova internacionalização], importa perceber face aos angolanos mais céticos quais as principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas angolanas e quais as principais sugestões que poderão ser equacionadas pelo Governo angolano para a melhoria de futuros processos de privatização, que venham a decorrer em empresas públicas, para construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos.

É importante, no entanto, referir que temos de ter em conta que as constatações apresentadas nesta investigação, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (Cipal e Vidrul), num determinado país (Angola). Porém, foi interessante constatar que muito embora a elite política e alguns gestores se possam manifestar

como muito favoráveis face às privatizações e ao resultado destas no passado, outros gestores empresariais não deixam de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho destes processos, na garantia de que possam sempre apresentar resultados ainda melhores para a obtenção de um maior grau de satisfação, pois, como mencionam, é exatamente com esse pressuposto que se recorre à privatização.

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais dos processos de privatização, tratou-se apenas de um trabalho exploratório que não pode ser generalizado ou considerado representativo.

Foi interessante constatar que muito embora a elite política e alguns gestores se possam manifestar como muito favoráveis face às privatizações e ao resultado destas no passado, outros gestores empresariais não deixam de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho destes processos.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises tenham sido elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis, em termos da prática de privatização levada a cabo por alguns governos que a ela recorreram.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar *in loco* interações políticos-gestores e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

É, contudo, necessário que a ação prática da estratégia das privatizações continue a ser minuciosamente observada e registada para o estabelecimento de ações coordenadas de expansão dos negócios, pois a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem, por vezes, invisíveis a terceiros.

Sugere-se assim que futuras investigações nesta área se possam centrar sobre as seguintes vertentes: (1) comparação das causas de insucesso e sugestões de melhoria a equacionar em futuros processos de privatização de diferentes países, para além dos que aqui foram explorados (Angola, Brasil, Portugal e China); (2) confirmação dos resultados exploratórios desta investigação em Angola, por forma a reforçar as estruturas aqui identificadas como as mais influentes para o sucesso dos diferentes tipos de projetos de privatização que venham a existir; (3) realização de pesquisas relativamente aos relacionamentos que se possam construir entre diferentes países e que englobem as características da emergente sociedade de trabalho em rede e que possam incorporar novos tipos de serviços oferecidos pelas grandes empresas internacionais; e (4) focalização em casos caracterizados pelo sucesso, mas também pelo insucesso, a fim de se estudar a natureza e a qualidade dos diferentes processos na tentativa de alcançar resultados de ainda maior qualidade.

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, no sentido de explorar o futuro das

privatizações, podendo futuras pesquisas incluir a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, visando identificar qual delas é mais determinante para o sucesso de um processo de privatização, tendo em conta as sugestões aconselhadas para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

Notas

1. Liderada pelos EUA com a cooperação das democracias liberais da Europa ocidental que comportavam também alguns países como os da Península Ibérica, a Grécia e a Turquia, o Médio Oriente, vários na zona do Pacífico e o Japão. Surgiu, depois, um movimento de não-alinhados, criado na Conferência Ásia-África realizada em Bandung, Indonésia, em 1955.

2. Ficando sobre a sua alçada a gestão de todos os processos que envolvessem empresas estatais de grande, média ou pequena dimensão.

3. Tutelavam as atividades das empresas quando se tratasse de participação do Estado ou empresas intervencionadas ao abrigo do decreto n.º 128/75 de 7 de outubro.

4. Ficando sobre a sua alçada a gestão de todos os processos inerentes ao redimensionamento de empresas de pequena atividade económica.

5. Validava o tratamento de dados e a elaboração de propostas relativamente às empresas, no âmbito do processo de redimensionamento e das modalidades definidas.

6. É importante referir que, no que diz respeito à transferência de titularidade, eram utilizados concursos públicos, concursos limitados e por ajuste direto, sendo o concurso público o meio mais utilizado. Recorria-se ao concurso limitado no caso de candidatos especialmente qualificados ou pré-qualificado para o efeito, e ao ajuste direto no caso de existirem um ou vários candidatos em conjunto.

7. Os direitos dos trabalhadores das empresas transferidas eram garantidos através da manutenção dos respetivos direitos e obrigações.

8. Abrangendo as atividades económicas prosseguidas pelo Estado e por outras entidades públicas e que podiam ser exercidas diretamente pelo Estado.

9. Abrangendo as atividades económicas prosseguidas por pessoas singulares ou coletivas privadas e que podiam ser exercidas através da atividade individual por conta própria, com ou sem forma empresarial.

10. Abrangendo as atividades económicas prosseguidas por cooperativas, por comunidades locais ou por comunidades familiares.

11. Abrange o conjunto de áreas em que as atividades económicas só podem ser exercidas exclusivamente pelo setor público, nomeadamente: produção, distribuição e comercialização de material de guerra; atividade bancária no que diz respeito às funções do banco central e emissor; administração de portos e aeroportos e telecomunicações, no que se refere às infraestruturas da rede nacional básica e serviços fundamentais.

12. Cujas atividades podiam ser exercidas por empresas que resultem da associação de entidades do setor público, em posição obrigatoriamente maioritária no capital social da nova sociedade com outras entidades, nomeadamente: transporte aéreo regular de passageiros e carga internacionais; transporte aéreo regular de passageiros domésticos, comunicação por via postal normal e transportes marítimos.

13. Cujas atividades económicas podem ser exercidas por empresas ou entidades não integradas no setor público, mediante contratos de concessão temporária, nomeadamente: saneamento básico; produção, transporte e distribuição de energia elétrica para consumo público através de redes fixas; exploração de serviços portuários e aeroportuários; transportes ferroviários; transportes marítimos de cabotagem; transportes coletivos rodoviários; transporte aéreo não regular de passageiros e carga nacional e serviços complementares postais e de telecomunicações.

14. Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo, a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

15. Este tipo de amostragem não é representativo da população; ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões de um questionário e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas.

16. Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas.

Referências bibliográficas

BALOI, O. (1996), «Privatizações são das mais bem-sucedidas em África». *Revista Domingo*, junho, p. 12.

BANCO MUNDIAL (1997), *Banco Mundial*. World Economic Report.

BAYART, J.-F. (1993), **The State in Africa: The Politics of the Belly**, Longman: New York.

BECKMAN, B. (1993), The liberation of civil society: neoliberal ideology and political theory. *Review of African Political Economy*, 20(58), pp. 20-33.

BERTHÉLEMY, J.-C.; KAUFFMANN, C.; VALFORT, M. e WEGNER, L. (2004), **Privatization in Africa: Where Do We Stand?** OECD, Paris.

CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998), **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem**, Universidade Aberta, Lisboa.

CARVALHO, J. e FILIPE, J. (2006), **Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro**. Edições Sílabo, Lisboa.

CHISSANO, J. (1999), «Keynote address in fourth private sector conference in Mozambique». *Ministério da Indústria e do Comércio de Moçambique*, Maputo.

DECASTRO, J. e UHLENBRUCK, K. (1997), «Characteristics of privatization: Evidence from developed, less-developed, and former communist countries». *Journal of International Business Studies*, 28, pp. 123-143.

DL n.º 128/75 (1975), Decreto-lei de 7 de outubro, Governo de Transição de Angola, determinação da intervenção do Estado na Economia.

DL n.º 10/88 (1988), Decreto-lei de 2 de julho, Delimitação de setores de atividade económica.

DL n.º 11/88 (1988), Decreto-lei de 9 de julho, Medidas para a Constituição de Empresas Estatais.

DL n.º 32/89 (1989), Decreto-lei de 15 de julho, O Processo de Redimensionamento do Sector por Ajuste Direto.

DL n.º 8-F/91 (1991), Decreto-lei de 16 de março. O Processo de Redimensionamento do Sector por Ajuste Direto.

DL n.º 60/91 (1991), Decreto-lei de 18 de outubro. Princípios Fundamentais e Regras de Funcionamento da Pequena Atividade Económica.

DL n.º 10/94 (1994), Decreto-lei de 31 de agosto, Lei das Privatizações.

DL n.º 13/94 (1994), Decreto-lei de 2 de setembro, Delimitação de setores de atividade económica.

DL n.º 14/03 (2003), Decreto-lei de 18 de julho, Lei do Fomento do Empresariado Privado Angolano.

DL n.º 123/03 (2003), Decreto-lei de 23 de dezembro, Criação do Guiché Único de Empresa.

DL n.º 37/06 (2006), Decreto-lei de 07 de julho, Criação do Banco de Desenvolvimento de Angola.

DL n.º 02/07 (2007), Decreto-lei de 31 de agosto, Lei sobre o Regime Jurídico dos Estrangeiros na República de Angola.

DL n.º 39/08 (2008), Decreto-lei de 23 de junho. Criação do Fundo do Fomento Empresarial.

DURIAU, V.; REGER, R. e PFARRAR, M. (2007), «A content analysis of the content analysis literature in organizational studies: Research themes, data sources, and methodological refinements». *Organizational Research Methods,* 10(1), pp. 5-34.

FMI ANGOLA (2000), «Staff Report for the 2000». Article IV Consultations and Discussions on a Staff Monitored Program.

MENON, M.; LEE, B. e ELDENBERG, L. (1996), «Information Technology Productivity in the Health Care Industry». *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 477, Cleveland.

PITCHER, A. (2002), **Transforming Mozambique: The Politics of Privatization 1975--2000**. Cambridge University Press, Cambridge.

SAPALO, A. (2013), «O Processo de Privatização e sua Influência Empresarial: Angola 1989-2012». Tese de PhD em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa.

SELF, P. (1993), **Government by The Market? The Politics of Public Choice**. Macmillan, London.

ROLLO, M. (1994), «Portugal e o plano Marshall: História de uma adesão a contragosto (1947-1952)». *Análise Social*, 128(4), pp. 841-869.

UNC (2010), «United Nations Conference on Trade and Development – National Study – The Legal Framework of Private Investments of Republic of Angola». United Nations.

VERGARA, S. (2006), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7.ª ed., Atlas, São Paulo.

VILELAS, J. (2009), **Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento**. Edições Sílabo, Lisboa.

Tipologias de inovação aberta em novas empresas de base tecnológica brasileiras

por Eduardo Carvalho e Joel Sugano

RESUMO: A literatura sobre inovação aberta apresenta uma linha de trabalho em pequenas e médias empresas (PME). Contudo, percebe-se que os autores relegam microempresas e empresas nascentes. Assim, o estudo da inovação aberta nas novas empresas de base tecnológica, é uma importante lacuna da literatura de gestão da inovação. O presente artigo objetiva explorar os diferentes modelos de inovação aberta adotados nas novas empresas de base tecnológica. Uma survey com 92 empresas cadastradas na base de dados da Associação Brasileira de Startups foi realizada e o artigo emprega análise de agrupamentos e ANOVA. Através da análise de agrupamentos foram confirmados na prática os quatro modelos de inovação aberta: inovadores abertos, inovadores fechados, colaboradores integrados e colaboradores especializados.
Palavras-chave: Inovação Aberta; Survey; Novas Empresas de Base Tecnológica; Pequenas e Médias Empresas

Tipologías de innovación abierta en nuevas empresas de base tecnológica brasileñas

RESUMEN: La literatura sobre innovación abierta presenta una línea de trabajo en pequeñas y medianas empresas (PYME). Sin embargo, se percibe que los autores relegan las microempresas y empresas de nueva creación. Así, el estudio de la innovación abierta en nuevas empresas de base tecnológica, es una importante laguna en la literatura de gestión de la innovación. El presente artículo tiene como objetivo explorar los diferentes modelos de innovación abierta adoptados en las nuevas empresas de base tecnológica. Fue realizada una encuesta con 92 empresas registradas en la base de datos de la Asociación Brasileña de Startups y el artículo utiliza el análisis de agrupaciones y ANOVA. A través de análisis de agrupaciones se confirmaron en la práctica los cuatro modelos de innovación abierta: innovadores abiertos, innovadores cerrados, colaboradores integrados y colaboradores especializados.
Palabras clave: Innovación Abierta; Encuesta; Nuevas Empresas de Base Tecnológica; Pequeñas y Medianas Empresas

Typologies of open innovation in Brazilian new technology--based firms

ABSTRACT: The open innovation literature has a research stream on small and medium enterprises. However, the authors relegate microenterprises and startups. Thus, the study of open innovation in new technology-based firms is an important gap of innovation management literature. Therefore, our work aims to explore the different open innovation models in new technology-based firms. The paper utilizes a survey using a sample of 92 firms from database of the Brazilian Association of startups, cluster analysis and ANOVA. The cluster analysis confirmed the four open innovation models: open innovators; closed innovators; integrated collaborators; and specialized collaborators.
Keywords: Open Innovation; Survey; New Technology-Based Firms; Small and Medium Enterprises

Eduardo Gomes Carvalho
eduardo@varginha.cefetmg.br
Doutorando em Administração, Universidade Federal de Lavras. Professor, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Av. dos Imigrantes, 1000, Bairro Vargem, Varginha-MG, CEP 37022-560 Brasil.
Estudiante de doctorado en Administración, Universidad Federal de Lavras. Profesor, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Av. dos Imigrantes, 1000, Bairro Vargem, Varginha-MG, CEP 37022-560 Brasil.
Doctoral candidate in Administration, Federal University of Lavras. Professor, Federal Center of Technological Education of Minas Gerais, Av. dos Imigrantes, 1000, Bairro Vargem, Varginha-MG, CEP 37022-560 Brazil.

Joel Yutaka Sugano
joel.sugano@dae.ufla.br
Doutor em Economia Japonesa e Gestão, Universidade de Osaka. Professor, Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 – Lavras-MG, Brasil.
Doctor en Economía japonesa y Gestión. Universidad de Osaka. Profesor, Universidad Federal de Lavras, Departamento de Administración y Economía, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 – Lavras-MG, Brasil.
PhD in Japanese Economy and Business, Osaka University. Professor, Federal University of Lavras, Department of Business and Economics, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 – Lavras-MG, Brazil.

Recebido em junho de 2015 e aceite em julho de 2016.
Recibido en junio de 2015 y aceptado en julio de 2016.
Received in June 2015 and accepted in July 2016.

O paradigma da inovação aberta foi apresentado por Chesbrough (2003). Após a publicação desse trabalho, foi explorado por diversos artigos e novas evidências ainda contribuem para a formação de seu corpo teórico. Todavia, algumas lacunas ainda permanecem na literatura sobre inovação aberta.

Diversos autores (van de Vrande *et al.*, 2009; Bianchi *et al.*, 2011; Hossain, 2013) apontam a inovação aberta em pequenas e médias empresas (PME) como uma lacuna da literatura. De acordo com tais autores, a pesquisa em inovação aberta enfatiza sua aplicação em grandes empresas e multinacionais. As PME são importantes para quase todas as economias, principalmente nas emergentes, seja porque PME contribuem na geração de postos de trabalho, por desenvolverem tecnologias, ou por serem importantes para o crescimento econômico em si.

Há uma lacuna na literatura em estudos quantitativos sobre inovação aberta na América Latina e em setores específicos. É objetivo de pesquisa explorar os diferentes modelos de inovação aberta adotados na prática em novas empresas de base tecnológica no Brasil.

Contudo, Carvalho *et al.* (2016) ao realizarem uma meta-análise dos trabalhos quantitativos sobre inovação aberta em PME, identificaram que tais estudos excluem as microempresas e empresas nascentes, o que torna novas empresas de base tecnológica, como as *startups*, um objeto de pesquisa promissor para estudos quantitativos sobre inovação aberta. Tais autores apontam também como lacuna na literatura os estudos quantitativos sobre inovação aberta na América Latina e em setores específicos. Assim, é objetivo de pesquisa explorar os diferentes modelos de inovação aberta adotados na prática em novas empresas de base tecnológica no Brasil.

Deve-se destacar as contribuições apresentadas pelo presente estudo em três perspectivas: política, prática e teórica. Em termos de política, os formadores de políticas públicas devem incentivar a relação entre instituições do conhecimento e PME. Na prática, as evidências sugerem que os gestores das empresas estudadas devem focar investimento em inovação aberta em determinadas fases do funil da inovação. Em termos teóricos, o presente trabalho preenche algumas lacunas identificadas por Carvalho *et al.* (2016).

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente, visando situar o leitor, será apresentada uma breve revisão teórica sobre inovação aberta e sobre novas empresas de base tecnológica, posteriormente a metodologia será apresentada, seguida pelos resultados, pela discussão e finalmente pelas conclusões.

Inovação Aberta

A presente seção objetiva apresentar uma breve fundamentação teórica sobre inovação aberta, a fim de situar o leitor. Como um paradigma relativamente recente, a inovação aberta possui diversas definições. Há autores, como Hossain (2013), que inclusive afirmam que a definição de inovação aberta ainda não está devidamente esclarecida. Evidências da veracidade da afirmação de Hossain (2013) são apresentadas pela própria evolução na definição de inovação aberta.

Chesbrough, principal referência na área, apresentou em Chesbrough (2003) a primeira e uma das mais utilizadas definições de inovação aberta. Segundo Chesbrough (2003, p. 43), inovação aberta significa que ideias de valor podem se originar dentro ou fora da empresa e podem utilizar tanto caminhos internos quanto externos para o mercado. Três anos depois, ainda sendo a inovação aberta um conceito «recém-nascido», Chesbrough *et al.* (2006) apresentaram uma nova definição que enfatizava a intencionalidade dos fluxos de conhecimento. Assim, Chesbrough *et al.* (2006, p. 1) afirmaram que a inovação aberta é o uso intencional de entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para utilização externa da inovação.

Recentemente, ao fazer uma retrospectiva sobre a evolução das definições de inovação aberta, West *et al.* (2014, p. 806) apresentaram a definição mais recente provida por Chesbrough e Bogers (2014), que consideraram o crescente interesse em fluxos de conhecimentos não-monetários, definindo a inovação aberta como um processo de inovação distribuída, baseado nos fluxos de conhecimento gerenciados intencionalmente através das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos monetários e não-monetários em conformidade com o modelo de negócios da organização. Para o presente trabalho será adotada a última definição.

Para um melhor entendimento da inovação aberta, deve-se conhecer os modos organizacionais da mesma; como modos organizacionais se subentendem as atividades relacionadas aos fluxos de conhecimento. Tais atividades não são novas, conforme salientam Huizingh (2011) e Hossain (2013). Huizingh (2011, p. 3) afirma que inovação aberta se tornou um «guarda-chuva» que engloba, conecta e integra uma série de atividades já existentes, enquanto Hossain (2013, p. 31) segue discurso parecido ao afirmar que inovação aberta se sobrepõe a outros conceitos como produção do usuário, *crowdsourcing* e inovação distribuída. Contudo, apesar do aparente consenso sobre as atividades de inovação aberta, há um dissenso na literatura com relação à categorização de tais atividades.

Uma das categorizações mais aceitas é de Gassmann e Enkel (2004), que dividem a inovação aberta em três macroprocessos ou arquétipos, descritos a seguir:

- Macroprocesso *outside-in*: também conhecido como inovação aberta *inbound* (Conboy e Morgan, 2011) ou exploração (van de Vrande *et al.*, 2009), é o enriquecimento da base de conhecimentos da própria empresa, através da integração de fornecedores, clientes e terceirização do conhecimento externo para aumentar a capacidade de inovação de uma empresa (Gassmann e Enkel, 2004). Van de Vrande *et al.* (2009) citam como exemplos de inovação aberta *inbound*: envolvimento do cliente, *networking* externo, participação externa, terceirização de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e aquisição de propriedades intelectuais;
- Macroprocesso *inside-out*: também conhecido como inovação aberta *out-*

bound (Conboy e Morgan, 2011) ou explotação (van de Vrande *et al.*, 2009), é o processo de registrar lucros levando ideias para o mercado, vendendo propriedade intelectual e multiplicando tecnologia pela transferência de ideias ao ambiente externo. Van de Vrande *et al.* (2009) citam como exemplos de inovação aberta *outbound*: iniciar um novo empreendimento, licenciar propriedade intelectual e envolvimento dos colaboradores;

- Macroprocesso acoplado: é a ligação de processos *outside-in* e *inside-out* trabalhando em conjunto (*joint ventures*, alianças, entre outras formas) com parceiros complementares (universidades, fornecedores, concorrentes, entre outros) em que «dar e receber» é crucial para o sucesso.

A falta de consenso está presente na quantidade de macroprocessos. Trabalhos como os de Chesbrough e Crowther (2006) e Wang e Zhou (2012) adotam apenas a terminologia *inside-out* e *outside-in*. Há aqueles que adotam os termos exploração e explotação de tecnologias como van de Vrande *et al.* (2009). Enquanto alguns trabalhos como Conboy e Morgan (2011) e Gassmann e Enkel (2004) utilizam a divisão em três macroprocessos.

No presente estudo será adotada a terminologia inovação aberta *inboud* e *outbound*, ou seja, categorizando os modos organizacionais de duas formas, adotando como atividades as apresentadas por van de Vrande *et al.* (2009), por ser um dos pioneiros e principais trabalhos a estudar inovação aberta em PME.

Entretanto, os modelos de inovação aberta podem ser distinguidos em quatro formas diferentes, conforme apresentado por Lazzarotti *et al.* (2011). Tal distinção está amparada na utilização de duas variáveis que representam o grau de abertura de uma empresa: o número e o tipo de parceiros com quem a empresa colabora (variedade de parceiros) e o número e o tipo de fase do processo de inovação atualmente aberto para colaboração externa (variedade de fases de inovação).

Assim, quatro modelos são apresentados por Lazzarotti *et al.* (2011):

- Inovadores abertos: correspondem às empresas que são realmente capazes de gerenciar um amplo conjunto de relacionamentos tecnológicos, que impactam em todo o funil da inovação e envolvem um conjunto amplo de parceiros diferentes;
- Inovadores fechados: correspondem às empresas que acessam fontes externas de conhecimento somente para uma única e específica fase do funil da inovação e tipicamente em colaborações diádicas;
- Colaboradores integrados: correspondem às empresa que abrem todo o funil da inovação, mas somente para aquelas contribuições vindas de poucos tipos de parceiros e;
- Colaboradores especializados: correspondem às empresas que são capazes de trabalhar com uma variedade de parceiros, mas concentram a colaboração dos mesmos em um único estágio do funil da inovação.

O funil da inovação pode ser definido como o processo de criação e desenvolvimento de inovações que se inicia na prospecção de ideias que são trazidas em grande número, e que, após um conjunto de fases, são reduzidas a poucas ou até mesmo uma única inovação. De acordo com Lazzarotti *et al.* (2011, p. 425), colaboradores integrados e especializados têm um menor grau de abertura para inovação (sendo os integrados menores ainda que os especializados) e provavelmente uma menor complexidade nas colaborações.

Novas empresas de base tecnológica

Em um referencial teórico espera-se minimamente a apresentação de uma definição sobre o assunto em questão. Porém, segundo Côrtes *et al.* (2005), a literatura sobre empresas de base tecnológica apresenta conceitos diferentes, quando não divergentes, para esse conjunto de empresas. Entretanto, pode-se destacar que o próprio termo passa a ideia de uma empresa que possui como foco e/ou utiliza tecnologias. Santos e Pinho (2010) reforçam tal ideia ao salientarem que as empresas de base tecnológica são firmas cuja intensa dinâmica inovadora se sustenta em sólidas competências técnicas, havendo em relação a elas uma expectativa de crescimento acelerado.

Rita *et al.* (2016), após analisar diversas definições sobre empresa de base tecnológica, entenderam ser um tipo de entidade cuja força e vantagem competitiva deriva do conhecimento de engenharia das pessoas que se dedicam integralmente à empresa, as quais fazem uso de qualquer tipo de tecnologia em seu processo ou produto ou, ainda, alguma inovação tecnológica no âmbito regional de sua atuação, contemplando, entre esforços de capacitação tecnológica, a imitação, a adaptação, a engenharia reversa e, entre os produtos «novos», inovações incrementais, novas variedades e adaptações.

Contudo, tal definição é deveras muito longa e complexa. Côrtes *et al.* (2005) apresentam uma definição mais curta, e portanto de mais fácil compreensão, a qual não contradiz a definição apresentada por Rita *et al.* (2016). De acordo com Côrtes *et al.* (2005), empresas de base tecnológica seriam sinteticamente definidas como entidades que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de «novos» produtos. Assim, devido a simplicidade e fácil entendimento de tal definição, a mesma será adotada no presente trabalho.

As empresas de base tecnológica são sinteticamente definidas como entidades que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de «novos» produtos. Assim, devido a simplicidade e fácil entendimento de tal definição, a mesma será adotada no presente trabalho.

Uma tendência em alguns trabalhos (Cahen *et al.*, 2016; Kollmer e Dowling, 2004) é focar nas novas empresas de base tecnológica. Tal termo pode ser empregado como equivalente a *startups*, como fizeram Andersson e Xiao (2016). Todavia Rita *et al.* (2016) alertam que as *startups* se diferenciam das empresas de base tecnológica por serem micro e pequenas empresas, geralmente recém-criadas, que estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado (estruturação empresarial), que, na maioria das

vezes, estão inseridas em incubadoras, sem uma posição de mercado definida, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras que possam vir a se tornar produtos e serviços inovadores e de alto valor agregado. Entretanto, Cahen *et al.* (2016) definiram as novas empresas de base tecnológica como jovens e micro ou pequenas em termos de tamanho, o que contrasta com a afirmação de Rita *et al.* (2016). Portanto, pode-se afirmar que o termo novas empresas de base tecnológica permite englobar as micro e pequenas empresas nascentes, o que justifica a utilização da base de dados da Associação Brasileira de Startups.

Estudar inovação aberta em novas empresas de base tecnológica é interessante, pois as mesmas usualmente sofrem com falta de recursos para o desenvolvimento de inovação e comercialização de seus produtos.

Metodologia

A presente pesquisa se configura como exploratória, quantitativa e indutiva. Como método de pesquisa foi utilizada a *survey* corte transversal, sendo a survey definida por Bryman (1989, p. 104) como um método de coleta de dados convencionalmente associado com questionários e entrevistas. Fink e Kosecoff (1998) consideram a possibilidade da *survey* tomar a forma de questionários autoadministrados e entrevistas. No caso em questão foram utilizados questionários autoadministrados via Internet. O questionário é composto por variáveis que visam identificar: dados demográficos das empresas, modos de inovação aberta (van de Vrande *et al.*, 2009), modelo de inovação aberta (Lazzarotti *et al.*, 2011) e *performance* empresarial (Fernandes e Santos, 2008).

Como apenas o trabalho de Fernandes e Santos (2008) se encontrava em português, os constructos providos por van de Vrande *et al.* (2009) e Lazzarotti *et al.* (2011) necessitaram ser traduzidos. A adaptação do questionário foi feita seguindo duas etapas, de modo que os termos escolhidos em língua portuguesa mantivessem correspondência adequada aos da língua original (inglesa) e, ao mesmo tempo, que fossem palavras conhecidas, de uso frequente no cotidiano dos respondentes. Primeiramente, foi realizada uma tradução inicial, enfatizando a tradução conceitual e não estritamente literária. Posteriormente, foram realizados os pré-testes, no total de 7. A cada pré-teste os respondentes eram questionados a respeito do entendimento dos mesmos sobre cada questão. Assim, o questionário era alterado até que não houvesse mais dúvidas por parte dos respondentes.

Todas as variáveis, exceto os dados demográficos, utilizaram uma escala de 7 pontos, sendo 1 para discordo fortemente e 7 para concordo fortemente. O questionário conta também com uma questão para validação. Tal questão solicitava ao usuário selecionar uma resposta específica, a fim de identificar usuários que respondiam aleatoriamente o questionário. Posteriormente, deu-se o processo de seleção da amostra.

Foi verificado o cadastro das empresas na base de dados da Associação Brasileira de Startups. Foram acessados todos os cadastros para verificar dados inconsistentes (cadastro que não era de empresas, testes ou registros inseridos deliberadamente) e, após esse minucioso trabalho, foram identificados 1950 registros válidos. Inicialmente optou-se por intervalo de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, o que totalizaria 322 empresas. Houve contato anterior via *Facebook*, *e-mail* e telefone com as empresas para verificar quais estariam dispostas a colaborar com a pesquisa. A partir de uma resposta positiva, o *link* com o questionário era enviado. Tentou-se também realizar uma amostragem aleatória estratificada por Estado, contudo algumas empresas mudaram de Estado e até mesmo de Região[1]. Outros problemas também surgiram como empresas que não existiam mais, aquelas cadastradas apenas para ideação e prototipação, e empresas muito antigas.

Após quase três meses de contatos, quase a totalidade da base de dados foi coberta. Houve uma taxa de resposta de aproximadamente 10%, totalizando 136 empresas respondentes. Foram excluídos os questionários que não atendiam a uma questão de validação, totalizando assim 120 questionários válidos. A questão de validação solicitava ao respondente marcar uma determinada resposta visando averiguar respondentes que marcavam respostas aleatoriamente. Posteriormente foram excluídas 6 empresas que possuíam mais de 8 anos, por compreender que tais empresas não poderiam ser consideradas novas. Por fim, como no constructo de Fernandes e Santos (2008), verificava-se em todas as questões o desempenho da empresa em relação ao concorrente no último ano, sendo que uma questão verificava o desempenho da empresa considerando informações dos últimos dois anos. Optou-se por excluir empresas com menos de 1 ano e não considerar nas análises a variável relacionada ao desempenho considerando informações dos últimos dois anos. Sendo assim, 92 empresas foram contempladas para análise, o que atende um intervalo de confiança de 95%, com uma margem de erro de 10%.

A fase da análise dos dados contou com os seguintes passos:

- Estimação da confiabilidade do questionário aplicado na pesquisa através do Alfa de Cronbach;
- Análise de frequência das variáveis demográficas;
- Análise de agrupamentos utilizando as duas variáveis propostas por Lazzarotti *et al.* (2011) que representam o grau de abertura – variedade de parceiros e variedade de fases do processo de inovação – com o objetivo de identificar os diferentes modelos de inovação aberta adotados na prática;
- Aplicação da ANOVA para verificar quais modos organizacionais são mais utilizados em cada modelo de inovação aberta;
- Aplicação da ANOVA para verificar diferença de desempenho empresarial entre os agrupamentos organizados de acordo com cada modelo de inovação aberta.

A confiabilidade é, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a extensão em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir. Segundo Hair *et al.* (2005), a análise de agrupamentos (ou *cluster analysis*) é uma técnica analítica para desenvolver subgrupos significativos de indivíduos ou objetos. A ANOVA por sua vez é definida por Hair Jr. *et al.* (2005) como uma técnica estatística para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais.

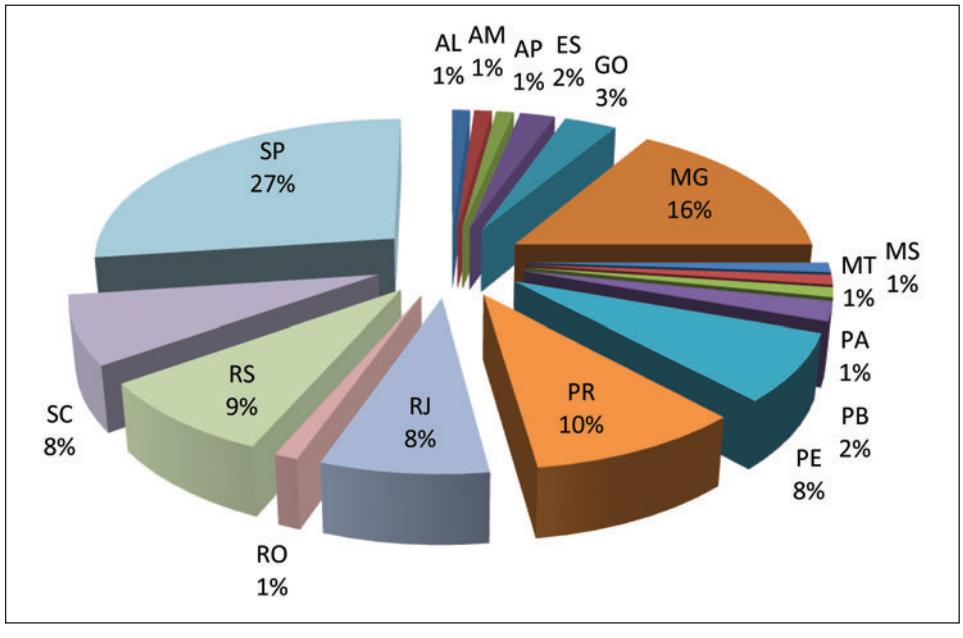
A próxima seção apresenta os resultados encontrados durante a análise de dados que foi realizada utilizando o *software* SPSS.

Resultados

A análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach, que é a estatística mais usada para medir a confiabilidade de um questionário, apontou um valor de 0,870. Conforme Hora *et al.* (2010, p. 91), não há um valor mínimo definido para o coeficiente Alfa de Cronbach ser aceito como bom, mas acha-se na literatura o valor de 0,70 como mínimo aceitável. Assim, o coeficiente pode ser considerado muito bom.

A análise de frequência utilizou o *software Microsoft Excel* para geração de gráficos pela boa qualidade dos mesmos. A Figura 1 apresenta a distribuição de empresas respondentes por Estado. Percebe-se que a maior parte das empresas são de São Paulo e Minas Gerais, o que é natural, já que são os Estados que possuem a maior parte das empresas cadastradas na base de dados utilizada. Contudo, alguns Estados estão ausentes da análise como Acre, Maranhão, Piauí, Roraima, Sergipe e o Distrito Federal.

Figura 1 **Distribuição das empresas respondentes por Estado**



Fonte: Elaborado pelos autores

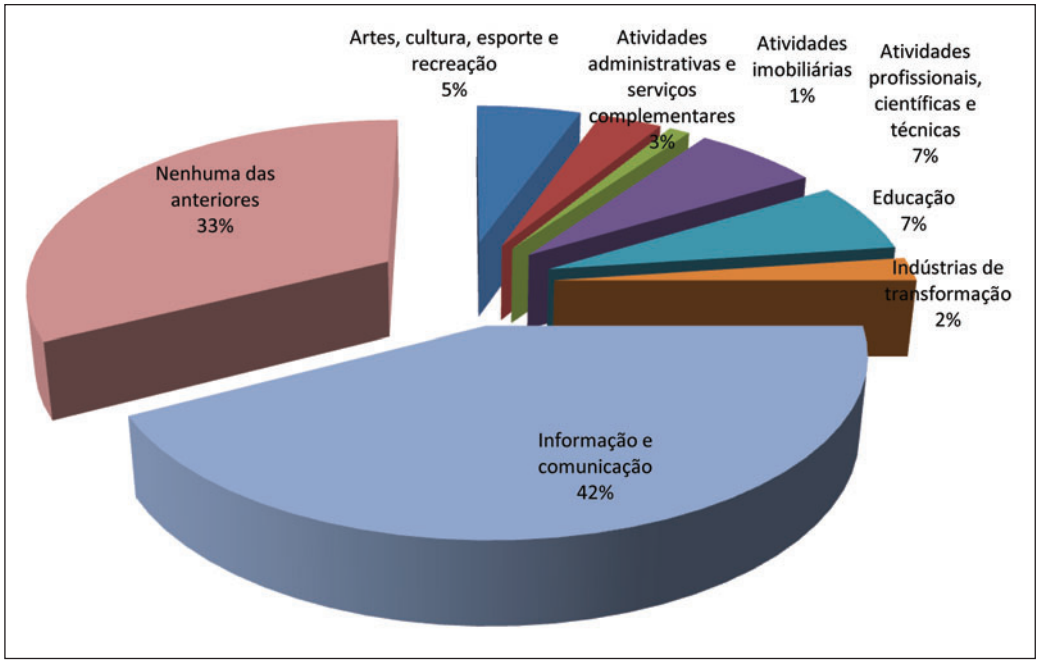
Em relação ao ramo de atuação, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). A Figura 2 demonstra que a maior parte das empresas é do ramo de informação e comunicação, o que atende a definição de novas empresas de base tecnológica adotada. Todavia, chama a atenção o fato de 33% das empresas não se classificarem como nenhum dos tipos apresentados. Significa que tal resposta foi apresentada pelo respondente sem se preocupar em verificar a documentação da empresa, já que foram utilizados os principais códigos CNAE.

Em relação ao cargo dos respondentes, 95% dos questionários foram respondidos pelos proprietários das empresas, o que também é de se esperar, pois a maior parte das mesmas são PME e contam com poucos colaboradores, como será demonstrado logo a frente. Dois questionários foram respondidos pelo gerente, e os restantes foram respondidos cada um pelo Diretor Comercial, CTO (*Chief Tecnology Officer*) e CEO (*Chief Executive Officer*).

A Figura 3 apresenta o faturamento bruto anual. Por serem empresas iniciantes, a maioria apresenta faturamento de até R$ 150 000,00 por ano. Tal questão, assim como a identificação da empresa, não era obrigatória e por isso 4% das empresas preferiram não apresentar o faturamento.

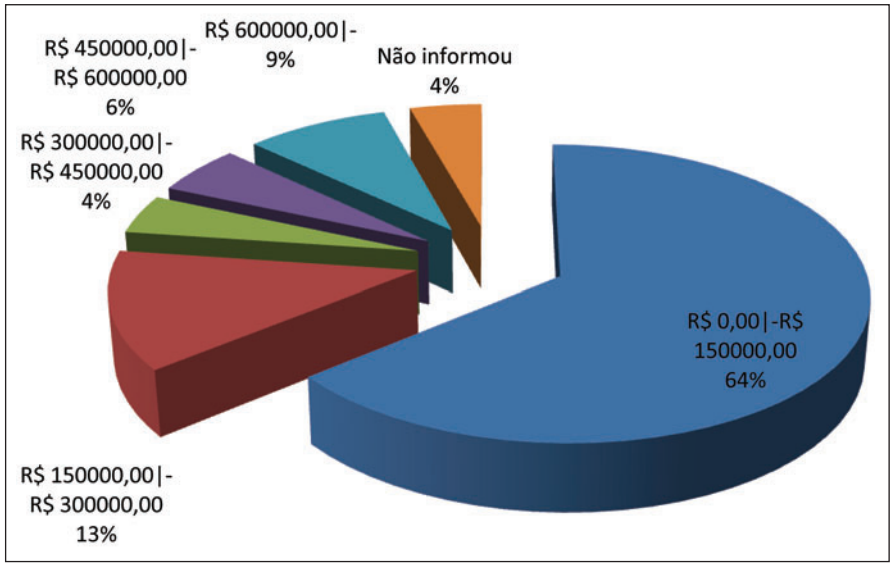
Por fim, as 92 empresas estudadas empregam 582 colaboradores, totalizando uma média aproximada de 6 colaboradores por empresa. Entretanto, há *outliers*, ou seja, há 2 empresas que alegam não empregar ninguém, enquanto há empresas que empregam 50 e 85 colaboradores cada.

Figura 2 **Ramo de atuação das empresas conforme CNAE**



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 3 **Faturamento bruto anual das empresas**



Fonte: Elaborado pelos autores

Prosseguindo para o terceiro passo da metodologia proposta, foi realizada a análise de agrupamentos para enquadrar as empresas conforme os modelos de inovação aberta adotados na prática. O procedimento utilizado foi o hierárquico, pelo método aglomerativo de Ward e a distância Euclidiana ao quadrado, que resultou em quatro grupos de empresas. A maioria das empresas, ou seja 38, foram classificadas como inovadores abertos. Os colaboradores integrados são a segunda maior parcela, ou seja, envolvem 28 empresas. Inovadores fechados são 20, enquanto apenas 6 empresas são colaboradores especializados. A Figura 4 mostra o gráfico resultante da aplicação do método. O eixo vertical apresenta o número do caso, enquanto o eixo horizontal representa o valor da distância das entidades dentro de cada aglomerado.

A aplicação da ANOVA serviu para verificar quais modos organizacionais se diferenciam em cada modelo de inovação aberta e para verificar diferença de desempenho empresarial entre os agrupamentos. A análise de variância produz uma estatística F, na qual são comparadas as variações entre grupos e dentro dos grupos. O F observado é então comparado ao F crítico, sendo que, caso o F observado seja maior que o F crítico, deve-se rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa. Entende-se, portanto, que, quanto maior for a estatística F, ou seja, a variação entre grupos com relação à variação dentro dos grupos, maior a probabilidade de rejeitar-se a hipótese nula e aceitar-se a hipótese alternativa. Contudo, o *software* SPSS identifica automaticamente a significância das análises de variância.

O resultado pode ser observado na Tabela 1. Percebe-se que os modos organizacionais com diferença significativa entre os grupos são: participação de colaboradores que resultou em um valor F igual a 3,491 com signifi-

cância igual a 0,019; envolvimento dos clientes que resultou em um valor F igual a 3,059 com significância igual a 0,032; colaboração com parceiros externos que resultou em um valor F igual a 11,182 com significância igual a 0; e investimento de capital em outras empresas que resultou em um valor F igual a 5,238 com significância igual a 0,002. Porém, o valor de F da colaboração com parceiros externos indica uma maior diferença entre grupos do que os demais modos.

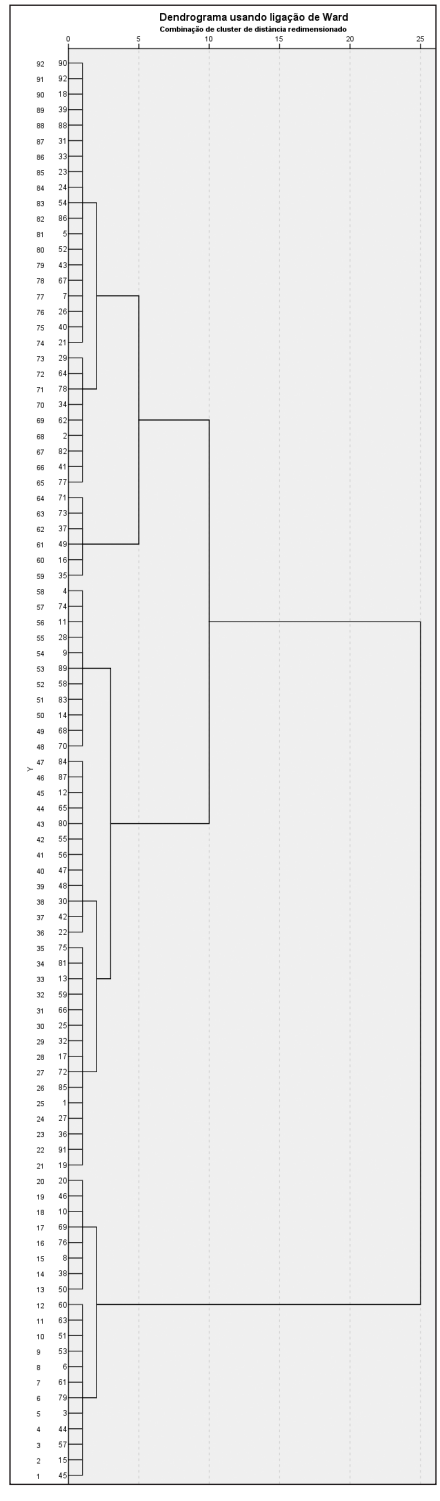
Todos os indicadores de desempenho empresarial apresentam diferenças significativas, a saber: participação no mercado (*market share*) que resultou em um valor F igual a 6,316 com significância igual a 0,001; crescimento em vendas que resultou em um valor F igual a 8,052 com significância igual a 0; lucratividade que resultou em um valor F igual a 7,967 com significância igual a 0; crescimento da empresa que resultou em um valor F igual a 4,171 com significância igual a 0,008; e *performance* geral que resultou em um valor F igual a 7,182 com significância igual a 0. Entretanto, o crescimento em vendas e lucratividade apresentam o maior valor F, indicando uma maior diferença entre grupos. O valor de F para a variável *performance* geral também pode ser considerado razoavelmente alto.

As estatísticas descritivas das variáveis analisadas podem ser observadas na Tabela 2. Entre os modos organizacionais que apresentaram diferenças significativas entre grupos, as evidências apontam que a participação de colaboradores é menor entre os inovadores fechados e maior entre os inovadores especialistas, assim como ocorre com a colaboração com parceiros externos. O envolvimento de clientes é pouco praticado pelos inovadores fechados e mais praticado pelos inovadores integrados. A respeito do investimento de capital em outras empresas percebe-se que é pouco praticado; contudo a média dos inovadores abertos é bem superior a dos demais. Em relação às variáveis ligadas ao desempenho empresarial que apresentaram maior diferença entre grupos, o crescimento em vendas e *performance* geral foram superiores entre os inovadores especialistas e menores entre os inovadores fechados, enquanto a lucratividade foi maior entre os inovadores abertos e menor entre os inovadores fechados.

Discussão

Considerando os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classificam as empresas em relação ao tamanho de acordo com o número de empregados, as entidades estudadas se categorizam como Pequenas e Médias Empresas (PME). Portanto, o presente estudo contribui para o preenchimento da lacuna sobre inovação aberta em PME apontada pela literatura (van de Vrande *et al.*, 2009; Bianchi *et al.*, 2011; Hossain, 2013).

Figura 4 **Dendograma usando ligação de Ward – Combinação de *cluster* de distância redimensionado**



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando software *SPSS*

Tabela 1 **Análise de variância entre grupos**

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Minha empresa iniciou outro empreendimento a partir de um conhecimento interno e possivelmente também apoiando financeiramente, com capital humano e outros serviços este novo empreendimento	Entre Grupos	36,781	3	12,260	1,935	,130
	Nos grupos	557,654	88	6,337		
	Total	594,435	91			
Minha empresa vende ou oferece licenças ou contratos de royalties para outras organizações visando melhor aproveitamento de nossa propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais ou marcas	Entre Grupos	15,900	3	5,300	1,753	,162
	Nos grupos	266,056	88	3,023		
	Total	281,957	91			
Minha empresa aproveita o conhecimento e as iniciativas de trabalhadores que não estão envolvidos diretamente em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, por exemplo, utilizando sugestões ou criando equipes autônomas para realizar inovações	Entre Grupos	44,944	3	14,981	3,491	,019
	Nos grupos	377,611	88	4,291		
	Total	422,554	91			
Minha empresa envolve diretamente os clientes em nossos processos de inovação, por exemplo, através de pesquisa de mercado para checar suas necessidades, ou desenvolvendo produtos baseados nas especificações dos clientes, ou até mesmo alterando produtos existentes	Entre Grupos	21,149	3	7,050	3,059	,032
	Nos grupos	202,765	88	2,304		
	Total	223,913	91			
Minha empresa utiliza da colaboração com parceiros externos para apoiar os processos de inovação, por exemplo, utilizando conhecimentos ou capital humano externo	Entre Grupos	86,916	3	28,972	11,182	,000
	Nos grupos	227,997	88	2,591		
	Total	314,913	91			
Minha empresa investe capital em empresas novas ou estabelecidas visando ter acesso ao conhecimento delas, ou para obter outras sinergias	Entre Grupos	47,235	3	15,745	5,238	,002
	Nos grupos	264,504	88	3,006		
	Total	311,739	91			
Minha empresa adquire serviços de Pesquisa & Desenvolvimento de outras organizações, como universidades, organizações públicas de pesquisa, empresas comerciais ou fornecedores	Entre Grupos	11,225	3	3,742	,845	,473
	Nos grupos	389,765	88	4,429		
	Total	400,989	91			
Minha empresa compra ou utiliza de capital intelectual, como patentes, direitos autorais ou marcas de outras organizações para se beneficiar de conhecimentos externos	Entre Grupos	11,766	3	3,922	1,230	,304
	Nos grupos	280,712	88	3,190		
	Total	292,478	91			
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa teve um aumento da parcela de mercado	Entre Grupos	63,728	3	21,243	6,316	,001
	Nos grupos	295,957	88	3,363		
	Total	359,685	91			
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa aumentou o crescimento em vendas	Entre Grupos	91,498	3	30,499	8,052	,000
	Nos grupos	333,328	88	3,788		
	Total	424,826	91			
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa foi mais lucrativa	Entre Grupos	96,637	3	32,212	7,967	,000
	Nos grupos	355,798	88	4,043		
	Total	452,435	91			
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa aumentou o seu tamanho	Entre Grupos	52,691	3	17,564	4,171	,008
	Nos grupos	370,559	88	4,211		
	Total	423,250	91			
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa teve uma performance geral melhor	Entre Grupos	79,130	3	26,377	7,182	,000
	Nos grupos	323,175	88	3,672		
	Total	402,304	91			

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando software *SPSS*

Tabela 2 **Estatísticas descritivas das variáveis analisadas**

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95%		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Minha empresa iniciou outro empreendimento a partir de um conhecimento interno e possivelmente também apoiando financeiramente, com capital humano e outros serviços este novo empreendimento	Integradores	28	4,32	2,667	,504	3,29	5,36	1	7
	Aberto	38	4,58	2,575	,418	3,73	5,43	1	7
	Fechado	20	2,95	2,064	,462	1,98	3,92	1	7
	Especialistas	6	4,33	2,805	1,145	1,39	7,28	1	7
	Total	92	4,13	2,556	,266	3,60	4,66	1	7
Minha empresa vende ou oferece licenças ou contratos de royalties para outras organizações visando melhor aproveitamento de nossa propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais ou marcas	Integradores	28	1,68	1,389	,263	1,14	2,22	1	6
	Aberto	38	2,21	1,961	,318	1,57	2,86	1	7
	Fechado	20	1,60	1,188	,266	1,04	2,16	1	5
	Especialistas	6	3,17	2,994	1,222	,02	6,31	1	7
	Total	92	1,98	1,760	,184	1,61	2,34	1	7
Minha empresa aproveita o conhecimento e as iniciativas de trabalhadores que não estão envolvidos diretamente em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, por exemplo, utilizando sugestões ou criando equipes autônomas para realizar inovações	Integradores	28	4,79	2,025	,383	4,00	5,57	1	7
	Aberto	38	5,08	2,045	,332	4,41	5,75	1	7
	Fechado	20	3,40	2,210	,494	2,37	4,43	1	7
	Especialistas	6	5,67	1,966	,803	3,60	7,73	2	7
	Total	92	4,66	2,155	,225	4,22	5,11	1	7
Minha empresa envolve diretamente os clientes em nossos processos de inovação, por exemplo, através de pesquisa de mercado para checar suas necessidades, ou desenvolvendo produtos baseados nas especificações dos clientes, ou até mesmo alterando produtos existentes	Integradores	28	5,89	1,499	,283	5,31	6,47	3	7
	Aberto	38	5,84	1,516	,246	5,34	6,34	1	7
	Fechado	20	4,70	1,559	,349	3,97	5,43	2	7
	Especialistas	6	5,83	1,472	,601	4,29	7,38	3	7
	Total	92	5,61	1,569	,164	5,28	5,93	1	7
Minha empresa utiliza da colaboração com parceiros externos para apoiar os processos de inovação, por exemplo, utilizando conhecimentos ou capital humano externo	Integradores	28	5,36	1,311	,248	4,85	5,87	2	7
	Aberto	38	5,74	1,605	,260	5,21	6,26	1	7
	Fechado	20	3,30	2,080	,465	2,33	4,27	1	7
	Especialistas	6	6,00	,894	,365	5,06	6,94	5	7
	Total	92	5,11	1,860	,194	4,72	5,49	1	7
Minha empresa investe capital em empresas novas ou estabelecidas visando ter acesso ao conhecimento delas, ou para obter outras sinergias	Integradores	28	1,93	1,274	,241	1,43	2,42	1	5
	Aberto	38	3,08	2,223	,361	2,35	3,81	1	7
	Fechado	20	1,35	1,348	,302	,72	1,98	1	7
	Especialistas	6	1,67	,816	,333	,81	2,52	1	3
	Total	92	2,26	1,851	,193	1,88	2,64	1	7
Minha empresa adquire serviços de Pesquisa & Desenvolvimento de outras organizações, como universidades, organizações públicas de pesquisa, empresas comerciais ou fornecedores	Integradores	28	3,36	2,022	,382	2,57	4,14	1	7
	Aberto	38	2,84	2,163	,351	2,13	3,55	1	7
	Fechado	20	2,55	1,905	,426	1,66	3,44	1	7
	Especialistas	6	3,67	2,733	1,116	,80	6,53	1	7
	Total	92	2,99	2,099	,219	2,55	3,42	1	7
Minha empresa compra ou utiliza de capital intelectual, como patentes, direitos autorais ou marcas de outras organizações para se beneficiar de conhecimentos externos	Integradores	28	2,61	1,833	,346	1,90	3,32	1	7
	Aberto	38	2,00	1,889	,306	1,38	2,62	1	7
	Fechado	20	1,80	1,361	,304	1,16	2,44	1	5
	Especialistas	6	2,83	2,137	,872	,59	5,08	1	6
	Total	92	2,20	1,793	,187	1,82	2,57	1	7
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa teve um aumento da parcela do mercado	Integradores	28	4,86	1,649	,312	4,22	5,50	1	7
	Aberto	38	5,05	1,944	,315	4,41	5,69	1	7
	Fechado	20	3,10	1,997	,447	2,17	4,03	1	7
	Especialistas	6	5,83	1,169	,477	4,61	7,06	4	7
	Total	92	4,62	1,988	,207	4,21	5,03	1	7
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa aumentou o crescimento em vendas	Integradores	28	4,64	1,726	,326	3,97	5,31	1	7
	Aberto	38	5,21	2,133	,346	4,51	5,91	1	7
	Fechado	20	2,75	1,888	,422	1,87	3,63	1	7
	Especialistas	6	5,83	1,835	,749	3,91	7,76	3	7
	Total	92	4,54	2,161	,225	4,10	4,99	1	7
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa foi mais lucrativa	Integradores	28	4,46	1,934	,365	3,71	5,21	1	7
	Aberto	38	4,50	2,357	,382	3,73	5,27	1	7
	Fechado	20	2,00	1,124	,251	1,47	2,53	1	4
	Especialistas	6	3,33	2,251	,919	,97	5,70	1	7
	Total	92	3,87	2,230	,232	3,41	4,33	1	7
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa aumentou o seu tamanho	Integradores	28	4,29	1,782	,337	3,59	4,98	1	7
	Aberto	38	4,95	2,265	,368	4,20	5,69	1	7
	Fechado	20	2,95	1,761	,394	2,13	3,77	1	7
	Especialistas	6	4,00	2,683	1,095	1,18	6,82	1	7
	Total	92	4,25	2,157	,225	3,80	4,70	1	7
Em relação ao principal competidor, durante o último ano a minha empresa teve uma performance geral melhor	Integradores	28	4,71	1,782	,337	4,02	5,41	1	7
	Aberto	38	4,82	2,129	,345	4,12	5,52	1	7
	Fechado	20	2,75	1,743	,390	1,93	3,57	1	7
	Especialistas	6	6,00	1,549	,632	4,37	7,63	3	7
	Total	92	4,41	2,103	,219	3,98	4,85	1	7

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando software *SPSS*

Uma das vantagens da presente *survey* reside no fato de a mesma ter sido respondida em grande parte pelo proprietário da empresa. Considerando a utilização de uma questão para validação do questionário e o valor do Alfa de Cronbach (0,870), além obviamente do fato da amostragem ser probabilística, pode-se considerar os achados relevantes.

As semelhanças com o trabalho de Lazzarotti *et al.* (2011) vão além do tamanho da amostra. A primeira semelhança é que os quatro diferentes modelos de inovação aberta foram encontrados na prática. Outra semelhança é a maior presença de empresas classificadas no agrupamento inovadores abertos. Poucos também foram os colaboradores especializados; contudo os colaboradores integrados no Brasil foram encontrados em quantidade maior que na Itália.

Inovadores fechados e abertos emergem com significativas diferenças em relação aos modos de inovação aberta. O envolvimento de colaboradores enquanto atividade de inovação aberta *outbound* e o envolvimento dos clientes, redes e *joint ventures* enquanto inovação aberta *inbound* são discrepantes entre os grupos. Percebe-se também que a utilização de *joint ventures* por parte das novas empresas de base tecnológica ainda é bastante incipiente.

Em relação aos modos organizacionais de inovação aberta, verificam-se resultados semelhantes aos encontrados por van de Vrande *et al.* (2009), como a prática extensiva de atividades de inovação aberta pelas PME.

Em relação ao desempenho, empresas do agrupamento inovadores fechados possuem desempenho inferior às empresas dos demais agrupamentos. Tal resultado difere do achado por Lazzarotti *et al.* (2011) que não conseguiu confirmar tal relação; contudo, outros autores, como Lichtenthaler (2009), o fizeram. Deve-se observar também que os colaboradores especializados apresentaram considerável vantagem em termos de desempenho geral, e alguma vantagem nos quesitos *market share* e crescimento em vendas.

Em um retrospecto geral, as empresas do agrupamento colaboradores especializados tiveram um resultado superior, não somente na perspectiva do desempenho empresarial, mas também na utilização de alguns modos de inovação aberta como redes e envolvimento dos colaboradores.

Em um retrospecto geral, as empresas do agrupamento colaboradores especializados tiveram um resultado superior, não somente na perspectiva do desempenho empresarial, mas também na utilização de alguns modos de inovação aberta como redes e envolvimento dos colaboradores.

Conclusões

O objetivo do presente trabalho era explorar os diferentes modelos de inovação aberta adotados na prática. A análise de agrupamentos confirmou a existência dos modelos de inovação aberta, inclusive apontando as diferenças entre os modos organizacionais de inovação aberta e o impacto de tais modelos sobre o desempenho empresarial.

A relação entre inovação aberta e desempenho de PME é pouco explorada. Huang *et al.* (2013) analisaram a relação entre inovação aberta e desempenho de 141 PME de manufatura de Taiwan e concluíram que a

inovação aberta tem uma influência positiva sobre o desempenho da empresa. Crema *et al.* (2014) também confirmaram tal relação ao estudar 107 empresas de manufatura italianas.

Contudo, a maior parte dos estudos analisa a inovação aberta relacionada a outras questões, mas apresentam algumas estatísticas descritivas que podem ser utilizadas, visando comparar a situação das novas empresas brasileiras de base tecnológica, com PME de outros países. Se comparado com o trabalho de van de Vrande *et al.* (2009), cujo constructo modos de inovação aberta foi adotado, percebe-se uma coincidência em termos de priorização de modos organizacionais entre as empresas de serviços holandesas estudadas por aqueles autores e as novas empresas de base tecnológica brasileiras.

Em ambos os trabalhos o envolvimento de clientes é o modo mais empregado para inovação aberta, seguido pela utilização de parceiros externos e dos empregados. Tal coincidência ocorre entre os modos preteridos, sendo a venda de propriedade intelectual o modo menos utilizado, seguido pela compra de propriedade intelectual e o investimento em novas empresas. Contudo, van de Vrande *et al.* (2009) não abordaram a questão do desempenho e também a tipologia de inovação aberta adotada.

Wynarczyk (2013) dividiu PME operando em setores de ciência e tecnologia do Reino Unido em dois grupos: empresas de inovação aberta e empresas de inovação fechada, sendo que 33 encaixavam-se no primeiro grupo e 31 no segundo grupo. Porém, o critério adotado para tal classificação não seguiu as variáveis propostas por Lazzarotti *et al.* (2011), mas sim a resposta positiva para a questão se a empresa participou ativamente em projetos colaborativos ou em parceria/cooperativos. Wynarczyk (2013) também identificou o envolvimento de clientes como modo proeminente de praticar inovação aberta. Este autor também identificou entre os modos preteridos o licenciamento e a utilização de patentes.

É perceptível que as novas empresas de base tecnológica brasileiras alinham-se em termos de práticas às PME de países fortemente competitivos. Csath (2012), por exemplo, concluiu em seu estudo que inovação aberta é uma prática não aceite e aplicada em PME húngaras. Csath (2012) destaca o baixo desempenho inovador das PME húngaras frente a outras nações europeias e credita a dificuldade em utilizar inovação aberta a falta de confiança e a legislação do país.

Assim, políticas públicas que favoreçam a inovação aberta são importantes. Wynarczyk (2013) afirma que o governo do Reino Unido tem reconhecido a importância das práticas de inovação aberta, incentivando as PME a investirem em pesquisa e desenvolvimento, e a colaborarem com instituições de ensino. Assim, ainda segundo Wynarczyk (2013), devido a intervenção do governo, nos últimos anos tem havido uma mudança cultural perceptível na forma como as universidades desenvolvem a sua capacidade de transferir conhecimento para a comunidade empresarial.

Csath (2012) também sugere que o sistema educacional encoraje e valorize a criatividade, a crítica, a autodisciplina, automotivação, desejo de conhecimento e aprendizagem, abertura e cooperação ao longo da vida. Não obstante, segundo van Hemert *et al.* (2013) na Holanda, país onde van de Vrande *et al.* (2009) conduziram seu trabalho, o governo possui um subsídio conhecido como *innovation voucher programme* que estimula as PME a desenvolverem inovação em cooperação com instituições de conhecimento. Através desse programa, as PME recebem vales para realizarem a compra de pesquisas de instituições de conhecimento holandesas.

Diferentemente de Lazzarotti *et al.* (2011), que não encontraram diferenças significativas no desempenho entre os agrupamentos de PME italianas, foram apresentadas evidências que apontam para a diferença no desempenho entre os modelos de inovação aberta, com destaque para os colaboradores especializados. Como tais empresas são capazes de trabalhar com uma variedade pequena de parceiros, concentrando a colaboração dos mesmos em um único estágio do funil da inovação, torna-se pertinente responder a seguinte questão: em quais fases as novas empresas de base tecnológica do agrupamento colaboradores especializados concentram seus trabalhos? Ao responder essa questão não se contribui somente o arcabouço teórico da inovação, mas também para a prática. Sugere-se tal questão para pesquisas futuras. Contudo, tal resultado implica no fato que os gestores das novas empresas de base tecnológica brasileiras devem investir em atividades de inovação aberta em etapas bem definidas do funil da inovação.

Mais sugestões para pesquisas futuras podem se desprender do presente trabalho. Qual é o impacto dos modelos de inovação aberta sobre o desempenho em inovação das novas empresas de base tecnológica? Ao adotar o paradigma da inovação aberta, o gestor preocupa-se em melhorar o processo inovador da empresa. Analisar o desempenho empresarial é importante, mas deve-se atentar para o desempenho em inovação.

Outra questão que surge é: qual é o impacto dos modos organizacionais da inovação aberta sobre o desempenho empresarial e inovador das novas empresas de base tecnológica? Ao apresentar quais modos organizacionais mais impactam sobre o desempenho de tais empresas, uma contribuição importante é apresentada para teóricos e práticos.

Obviamente o presente trabalho apresenta limitações, mesmo revestido pelo rigor metodológico. A própria base de dados utilizada apresenta inconsistências. Deveras, apesar do intervalo de confiança, a margem de erro é muito alta. Estudos com amostras mais amplas podem melhorar o entendimento sobre os modelos e modos de inovação aberta. Entretanto, tais limitações não devem desmerecer as contribuições apresentadas, principalmente porque o presente estudo não vale somente em termos teóricos, como a abordagem das lacunas apresentada por Carvalho *et al.*, 2016, e práticos, mas por apresentar também caminhos para trabalhos futuros.

Nota

1. O Brasil é uma República federativa constituída por 26 Estados membros e um Distrito Federal e por cinco Regiões. (N.E.)

Referências bibliográficas

ANDERSSON, M. e XIAO, J. (2016), «Acquisitions of start-ups by incumbent businesses: A market selection process of "high-quality" entrants?». *Research Policy*, v. 45(1), pp. 272-290.

Associação Brasileira de Startups (2014), «Associação Brasileira de Startups». http://www.abstartups.com.br.

BIANCHI, M.; CAVALIERE, A.; CHIARONI, D.; FRATTINI, F. e CHIESA, V. (2011), «Organisational modes for Open Innovation in the bio-pharmaceutical industry: An exploratory analysis». *Technovation*, v. 31, pp. 22-33.

BRYMAN, A. (1989), **Research Methods and Organization Studies**. Unwin Hyman, London.

CAHEN, F.R.; LAHIRI, S. e BORINI, F.M. (2016), «Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms». *Journal of Business Research*, v. 69(6), pp. 1973-1979.

CARVALHO, E.G.; GANDIA, R.M.; FERREIRA, C.A.; GARCIA, M.O. e SUGANO, J.Y. (2016), «Small businesses and large gaps: A meta-analysis of quantitative studies about open innovation». *Espacios*, v. 37, n. 3, p. 11.

CHESBROUGH, H. W. (2003), **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

CHESBROUGH, H. e BOGERS, M. (2014), «Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation». *In* H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke e J. West, **New Frontiers in Open Innovation**. Oxford University Press, Oxford, pp. 3-28.

CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W. e WEST, J. (2006), **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford University Press, Oxford.

CHESBROUGH, H. e CROWTHER, A. K. (2006), «Beyond high-tech: Early adopters of open innovation in other industries». *R&D Management*, v. 36(3), pp. 229-36.

CONBOY, K. e MORGAN, L. (2011), «Beyond the customer: Opening the agile systems development process». *Information and Software Technology*, v. 53, pp. 535-542.

CÔRTES, M.R.; PINHO, M.; FERNANDES, A.C.; SMOLKA, R.B. e BARRETO, A.L.C.M. (2005), «Cooperação em empresas de base tecnológica: Uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente». *São Paulo em Perspectiva*, v. 19(1), pp. 85-94.

CREMA, M.; VERBANO, C. e VENTURINI, K. (2014), «Linking strategy with open innovation and performance in SMEs». *Measuring Business Excellence*, v. 18(2), pp. 14-27.

CSATH, M. (2012), «Encouraging innovation in small and medium sized businesses: Learning matters, Development and Learning in Organizations». *An International Journal*, v. 26(5), pp. 9-13.

FERNANDES, D.V.D.H. e SANTOS, C.P. (2008), «Orientação empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações». *RAE Eletrônica*, v. 7(1).

FINK, A. e KOSECOFF, J. (1998), **How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide**. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

GASSMANN, O. e ENKEL, E. (2004), «Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes». R&D Management Conference.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. (2005), **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, Porto Alegre.

HORA, H.R.M.; MONTEIRO, G.T.R. e ARICA, J. (2010), «Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach». *Produto & Produção*, v. 11(2), pp. 85-103.

HOSSAIN, M. (2013), «Open innovation: So far and a way forward». *World Journal of*

Science, Technology and Sustainable Development, v. 10(1), pp. 30-41.

HUANG, H.; LAI, M.; LIN, L. e CHEN, C. (2013), «Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective». *Journal of Organizational Change Management*, v. 26(6), pp. 977-1002.

HUIZINGH, E.K.R.E. (2011), «Open innovation: State of the art and future perspectives». *Technovation*, v. 31, pp. 2-9.

KOLLMER, H. e DOWLING, M. (2004), «Licensing as a commercialisation strategy for new technology-based firms». *Research Policy*, v. 33(8), pp. 1141-1151.

LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R. e PELLEGRINI, L. (2011), «Firm-specific factors and the openness degree: A survey of Italian firms». *European Journal of Innovation Management*, v. 14(4), pp. 412-434.

LICHTENTHALER, U. (2009), «Outbound open innovation and its effect on firm performance: Examining environmental influences». *R&D Management*, v. 39(4), pp. 317-30.

RITA, L.P.S.; ZANCAN, C.; ROSÁRIO, F.J.P.; FERREIRA JÚNIOR, R.R.; SÁ, E.M.O. e TEIXEIRA, D.C. (2016), «Perfil e características de Empresas de Base Tecnológica (EBTS): Uma análise de empresas alagoanas». *Navus*, v. 6(1), pp. 30-40.

SANTOS, D.T. e PINHO, M. (2010), «Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil». *Produção*, v. 20(2), pp. 214-223.

VAN DE VRANDE, V.; DE JONG, J.P.; VANHAVERBEKE, W. e DE ROCHEMONT, M. (2009), «Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges». *Technovation*, v. 29, pp. 423-437.

VAN HEMERT, P.; NIJKAMP, P. e MASUREL, E. (2013), «From innovation to commercialization through networks and agglomerations: Analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs». *The Annals of Regional Science*, v. 50, pp. 425-452.

WANG, Y. e ZHOU, Z. (2012), «Can open innovation approach be applied by latecomer firms in emerging countries?». *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, v. 4(3), pp. 163-173.

WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEKE, W. e CHESBROUGH, H. (2014), «Open innovation: The next decade». *Research Policy*, v. 43(5), pp. 805-811.

WYNARCZYK, P. (2013), «Open innovation in SMEs: A dynamic approach to modern entrepreneurship in the twenty-first century». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20(2), pp. 258-278.