

# **Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos**

Fabricio Baron Mussi<sup>1</sup>

fabricio\_mussi@hotmail.com

Juliano Danilo Spuldaro<sup>1</sup>

julianodanilo@gmail.com

1. Universidade Federal do Paraná (UFPR)

## **RESUMO**

*A cadência imposta às organizações pelo contexto em que se inserem, bem como a estrutura concorrencial na qual disputam seus mercados, as obrigam a buscarem formas de inovar e de se diferenciarem com o intuito de se manterem sólidas e ganharem competitividade. Por outro lado, existem inúmeros fatores que contribuem para que as organizações se tornem mais homogêneas. Neste contexto, o objetivo deste trabalho consiste em observar, analisar e discutir a materialização de barreiras para adoção de inovações e as principais oportunidades inerentes ao setor de transporte rodoviário de passageiros, a luz da interpretação de dirigentes de três empresas pertencentes a grupos paranaenses, e com base no referencial teórico adotado. A metodologia empregada na pesquisa foi o estudo de caso de cunho descritivo e qualitativo. Observou-se que a maneira como cada organização, na figura de seus dirigentes, interpreta as mesmas barreiras propostas difere significativamente em alguns pontos, assim como são distintamente entendidas as oportunidades próprias do setor, fato que, em parte, pode ser atribuído a diferenças no alcance dos esquemas interpretativos e do contexto de referência de cada caso.*

Palavras-chave: Abordagem cognitiva e institucional; barreiras à inovação; setor de transportes.

## **1. Introdução**

À medida que diversos segmentos de mercado tornam-se cada vez menos locais e constituem elementos adicionais de um campo mais abrangente, onde as restrições para entrada de organizações advindas de qualquer localidade estão sendo, em grande parte, destituídas (PORTER, 1991), as empresas necessitam permanecer em constante adaptação não excepcionalmente para manter ou elevar sua participação no mercado em que se inserem, mas também para sobreviver. Entretanto, a lógica da eficiência organizacional citada depende, além da variável participação de mercado, de outra exigência, mais subjetiva, porém não menos importante, que consiste na legitimidade dentro de um campo organizacional do qual esta faz parte, adaptando-se a, ou fundando, certos valores e crenças ali predominantes que delineiam padrões de comportamento vigentes (DIMAGGIO e POWELL, 2005; MEYER e ROWAN, 1977). O campo organizacional, na definição adotada neste trabalho, representa os principais distribuidores e fornecedores, as entidades que controlam, regulam e fiscalizam o setor, outros atores que concorrem indiretamente e os consumidores que adquirem bens e serviços (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Dentre os instrumentos usualmente aplicados para que as organizações se mantenham ativas e, em decorrência, melhorem seus resultados, encontram-se aqueles relativos aos aprimoramentos nos processos e métodos de trabalho que, por sua vez, implicam em elevação da produtividade e redução de custos. Todavia, qualquer melhoria deve estar condizente com as práticas legitimadas no ambiente a fim de que sejam aceitas pelos atores sociais que, de alguma

forma, sentirão o efeito dos novos exercícios, independentemente da eficácia dos mesmos. Para Meyer e Rowan (1977, p. 340) “as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados na sociedade”. A aquisição e adequação a estruturas e ferramentas institucionalizadas em determinado campo de atuação, entendida como as melhores, passam a ser fontes de legitimidade e recursos no ambiente em que a organização está inserida (VASCONCELOS, 2003; SCOTT, 2003).

Da mesma forma que o campo organizacional representa um fator essencial, pelas razões supracitadas, outro ponto que condiciona a adoção ou não de novas práticas refere-se ao entendimento subjetivo e limitado que os decisores constroem com base nas opções e nos recursos disponíveis para inovar, bem como as barreiras que impedem a efetivação da ação inovativa, conforme suas interpretações acerca da realidade e do campo organizacional do qual fazem parte. Na concepção de Balestro (2004), a tecnologia deixou de representar a ‘caixa-preta’ do processo de inovação em si. A principal variável, atualmente, é retratada pelas condições sociais e culturais que ajudam a elucidar este processo.

Organizações atuantes no mesmo ambiente, sujeitas a pressões idênticas, podem reagir de maneiras distintas as mesmas demandas (OLIVER, 1991) considerando que os valores e crenças, assim como as trajetórias e experiências que estruturam o processo de cognição dos dirigentes das organizações, e lhes fornecem uma compreensão particular da realidade podem diferir em determinados aspectos (SCOTT, RUEF, MENDEL e CARONNA, 2000). Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 108) “torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma situação”. Para tal, é preciso fazer uso de alguns conceitos empreendidos pela abordagem cognitiva e, posteriormente, conciliá-los aos pressupostos compreendidos pela teoria institucional. Com base nesses instrumentos, o objetivo desta investigação consiste em observar, analisar e discutir a existência de barreiras para adoção de inovações e as principais oportunidades inerentes ao setor de transporte rodoviário de passageiros, a luz da interpretação de dirigentes de três empresas pertencentes a grupos paranaenses.

Inicia-se o trabalho com o referencial teórico apresentando aspectos da abordagem estratégica, cognitiva e institucional, bem como as barreiras à inovação contempladas por Sheth e Ram (1987). Em seguida demonstra-se a metodologia utilizada. Posteriormente descreve-se o cenário para que se possa conhecer os tipos de pressões pelas quais as organizações reagem, assim como as empresas que foram objeto da investigação, e, por fim, apresenta-se a análise e as considerações finais.

## **2. Abordagem estratégica e cognitiva: diferenciações e conceitos-chave.**

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 105) “o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia”. Esta abordagem desconsidera determinados pontos presentes nas perspectivas estratégicas tradicionais que postulam a presença única da adaptação racional nos processos de escolha e formulação estratégica, caracterizando uma visão objetivista da realidade, na qual os dirigentes possuem autonomia e detém conhecimento pleno das informações necessárias para que a decisão que otimize os resultados da organização seja a escolhida (CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1965; MILES e SNOW, 1978) considerando, concomitantemente, a relação com o ambiente como meramente determinística.

Desta forma os pressupostos racionalistas de avaliação das circunstâncias ambientais prevalecem na abordagem estratégica, ainda que suas limitações sejam, por vezes, sugeridas (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004). Simon (1979) propôs a existência de uma limitação cognitiva dos decisores afirmando que estes estabelecem direcionamentos processuais conforme a sua percepção em conjunto com a de outros membros, sendo que neste processo, assume-se a presença da racionalidade limitada por conta do alcance insuficiente a todas as informações relevantes, do mesmo modo que suas ações não levam em conta todas as opções disponíveis.

Na abordagem cognitiva, o indivíduo interpreta a realidade não apenas sob o prisma da racionalidade instrumental, e sim a partir de múltiplas racionalidades (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002, p.98) uma vez que “ele compartilha e renova o conjunto de significados resultante por meio da interação social, e os exterioriza na forma de valores/crenças e interesses”. Pode-se afirmar, por exemplo, que alguns processos puramente formais passam a ser interpretados simbolicamente, constituindo uma visão partilhada que os indivíduos possuem da realidade organizacional. Os significados compartilhados entre os membros das interações sociais admitem a elaboração de respostas ajustadas às demandas externas. O indivíduo faz uso de suas percepções e de suas experiências no processo decisório, contudo, avaliando unicamente os aspectos essenciais, podendo levar a resultados apenas parciais em contraposição às expectativas iniciais acerca fim do esperado.

Laroche e Nioche (1994) relacionam a abordagem cognitiva da estratégia a três estágios diferentes. No primeiro estágio os autores introduzem o conceito de viés cognitivo ou limitações mentais do indivíduo que abrandam e esmaecem o efeito da premissa da racionalidade instrumental contemplada pela abordagem estratégica, ainda que “se apóie no modelo racional de tomada de decisão” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 2000, P. 126). Neste ponto, pretende-se isolar os vieses que, de alguma forma, causam impacto sobre a racionalidade do estrategista no sentido de prejudicar a reflexão sobre a realidade por conta de julgamentos precipitados, desconsideração de alternativas, simplificação demasiada da questão em foco, excesso de generalizações com base em feitos que, em algum momento, precederam de forma bem sucedida alguma circunstância ligeiramente semelhante, entre outras. Vale destacar ainda que a origem do viés cognitivo pode ser de “natureza organizacional, como um sistema de informação mal concebido, natureza individual, causado, por exemplo, pelo estresse, ou decorrente da interação dos indivíduos” (FONSECA, 2003, p.49).

O segundo estágio, por sua vez, traz o conceito de mapa cognitivo, também chamado de modelo mental, como uma forma de representação da inteligibilidade, compreensão e julgamento dos decisores acerca da realidade. Os mapas cognitivos representam as relações, analogias estabelecidas e os conceitos utilizados por um ou vários indivíduos para compreender determinadas combinações de acontecimentos ou circunstâncias num dado momento, bem como novas conjunturas que surgem no campo organizacional (HUFF, 1990). De acordo com Fonseca (2003, p. 50) “os mapas cognitivos oferecem um ponto de referência para o que se conhece e o que se acredita, porque, de forma semelhante aos mapas geográficos, ressaltam algumas informações e ocultam outras [...]”. Sob esta ótica, vale afirmar que os mapas podem ser considerados “filtros” que, hora de forma rígida, hora de forma flexível, variando conforme um conjunto de fatores nos quais as crenças, valores, experiências passadas e pressões externas encontram-se presentes, estabelecem a configuração da realidade segundo a interpretação do

indivíduo. Nas palavras de Machado-da-Silva *et al* (2000, p. 128) utilizando as contribuições de Barr, Stimpert e Huff (1992):

O conceito de mapas cognitivos trás algumas importantes implicações [...] sugere que os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade [...] os modelos mentais determinam que informações receberão atenção [...] e os estímulos salientes tendem a ser interpretados segundo o modelo mental corrente.

Por fim, no terceiro estágio, como uma representação mais ampla, e então totalmente desvinculada da racionalidade, Laroche e Nioche (1994) estabelecem a idéia de esquemas interpretativos. A adaptação da organização aos diferentes tipos de forças que sobre ela atuam depende da maneira como ela entende e percebe estas forças, ou seja, o esquema interpretativo que predomina entre os dirigentes é que condicionará que respostas ou quais ações serão empreendidas, tendo em vista a intensidade das pressões ambientais. Vale acrescentar que “o modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se um fenômeno de natureza distinta daquela dos mapas cognitivos individuais justapostos” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999, P.111). Os esquemas interpretativos prevaletentes na organização influenciam a forma como os processos internos ocorrem e o modo como a estrutura organizacional é construída. A capacidade de cognição dos dirigentes edificada a partir de suas experiências anteriores, os mapas cognitivos elaborados, as constantes interações com o contexto de referência, bem como as crenças e valores organizacionais é que podem alterar a capacidade e o alcance dos esquemas interpretativos em termos de esferas de análise ambiental.

Tendo em vista os conceitos apresentados, com base na subjacente noção de que os estímulos ambientais passam primeiramente pela interpretação para que, somente então, seja produzida uma resposta, abandonar-se-á, de certa forma, o pressuposto intrínseco à abordagem estratégica estritamente baseada na racionalidade, em que relações rígidas de causalidade fundamentadas no binômio “estímulo-resposta” estão presentes. Danisman, Hinings e Slack (2006) corroboram tal iniciativa em estudo no qual demonstraram, usando as perspectivas de integração e diferenciação (MARTIN, 2002), que a coexistência de ambas torna-se possível tendo em vista que os atores organizacionais recebem as mesmas pressões institucionais e técnicas do ambiente (HATCH, 1997) embora não as interpretem da mesma maneira, e, como resultado, não produzam as mesmas respostas.

### **3. Perspectiva institucional**

Idéias concernentes ao ambiente institucional são recentes e menos discutidas do que aquelas referentes ao ambiente sob a perspectiva material e de recursos (SCOTT, 2003). Sob a última perspectiva, o ambiente representa o mercado, as informações, recursos técnicos e financeiros necessários ao desempenho da organização (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002) e as conexões que ali existem, incidem sob a forma de fluxos ou trocas desses recursos. No ambiente institucional, além do fluxo de informações, as conexões entre ambiente e organização ocorrem sob a forma de absorção e incorporação (SCOTT, 2003). Enquanto elementos do ambiente técnico são, em grande parte, transformados, componentes do ambiente institucional são incorporados ou copiados sem, no entanto, serem transformados. Segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 6) “a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais”. Sob este foco, a concorrência entre as organizações encontra-se muito além da captação de

recursos e clientes, concentra-se, especialmente, na busca para obter legitimidade organizacional e aquiescência no ambiente.

Organizações acabam se ajustando às exigências da faceta técnica e institucional do seu ambiente, com base nas opções de ação convencionalmente aceitas (HATCH, 1997), a fim de alcançar legitimidade no seu campo (MEYER e ROWAN, 1977). À medida que as organizações incorporam regras presentes no ambiente institucional às suas próprias estruturas, elas tornam-se mais homogêneas, caracterizando o processo designado como isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Apontam-se três mecanismos que conduzem ao isomorfismo: o isomorfismo coercitivo, que procede da extensão das interferências políticas e da questão da legitimidade, além de pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pela indústria; o isomorfismo mimético, que decorre da imitação de estratégias e procedimentos implantados pelos concorrentes com o intuito de minimizar incertezas emergidas a partir de demandas ambientais; o isomorfismo normativo, relacionado à profissionalização e a propagação de regras de ação e comportamento esperado. A influência de cada um desses mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p. 140), pois se identifica como vantagem inicial a incorporação de comportamentos socialmente aceitos. Segundo Meyer e Rowan (1992) *apud* Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p.32) o arranjo destes mecanismos “acarreta a construção de uma ordem institucional que regula qualquer tentativa de manipulação da organização das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo”.

Torna-se essencial compreender que o tipo de atividade de cada organização define a maior ou a menor relevância da faceta técnica e institucional do ambiente no estabelecimento de estratégias de ação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Ademais, o ambiente, bem como as pressões que dele surgem são separadas, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p.113), segundo nível de análise local, regional, nacional e internacional. Nesta ótica, respostas organizacionais às pressões ambientais variam e dependem da abrangência de seu esquema interpretativo. O conceito de contexto institucional de referência compreende o cenário, com a possibilidade de ser mais restrito ou mais abrangente, que está sobre o alcance do esquema interpretativo prevalecente na organização. Organizações que atuam com contexto institucional de referência estritamente local certamente não perceberão pressões, seja de natureza técnica, seja de origem institucional, advindas do nível regional ou nacional uma vez que existem limitações no alcance do esquema interpretativo dominante.

Entretanto, ainda que organizações atuem sob o mesmo contexto institucional de referência e, portanto, passíveis de sofrerem as mesmas pressões e exigências ambientais – o que possibilita a homogeneização de certos procedimentos e estruturas (DIMAGGIO e POWELL, 2005) – elas podem tomar cursos de ação distintos (MARTIN, 1992), tendo em vista a diferença entre as fronteiras cognitivas (SCOTT, 2001) e esquemas interpretativos específicos de cada organização. A subjetividade implícita nesta abordagem “implica reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações, perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p. 123). Esta noção subjetiva permeada pela interpretação de estímulos se adota como referência na presente investigação.

#### 4. Barreiras à inovação

No setor de serviços, foco da presente investigação, a abordagem integradora da inovação destacada por Vargas (2002) prioriza a integração das abordagens tecnicista e baseada em serviços, ressaltando a existência de características peculiares a cada inovação que podem advir, tanto da manufatura como da prestação de serviços, dependendo da intensidade da relação usuário-produtor. Em outras palavras, dependendo da autonomia do usuário em relação ao seu vínculo com o produtor, a inovação receberá uma carga maior de características industriais (abordagem tecnicista) ou de habilidades intangíveis próprias da prestação de serviços (abordagem baseada em serviços). Tal abordagem melhor se ajusta ao segmento de transporte rodoviário de passageiros.

Levando em consideração a definição de inovação como o ingresso de novidades de produtos e serviços no mercado e seu aproveitamento econômico precursor de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção (ROCHA, 1996), analisa-se nesta pesquisa aspectos relacionados com “a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço (*front office*)” (VARGAS, 2002, p.31).

Numa abordagem menos objetivista, argumenta-se que a criação da inovação consiste num processo recíproco que contém múltiplas fases, as quais incluem a emergência da atividade anômala, o problematização de práticas existentes, o reconhecimento social de uma inovação, e os processos políticos que podem envolver a resistência por encarregados, assim como a teorização e a legitimação de uma prática nova (LOUNSBURY e CRUMLEY, 2007).

Entre as inúmeras barreiras que um processo complexo e interativo como a inovação pode enfrentar, a categorização proposta por Sheth e Ram (1987) mostra-se pertinente, pois, abrange as restrições dos indivíduos, as restrições da relação usuário-produtor, as restrições de fonte de recursos, além de incluir os aspectos formal-legais e os de mercado.

As barreiras, classificadas como corporativas e mencionadas por Sheth e Ram (1987) são: (1) *expertise*: caracteriza-se pelo risco intrínseco da especialização demasiada. Ao mesmo tempo em que os indivíduos especializam-se, eles buscam uma zona de conforto operacional. Ao alcançarem essa zona, os indivíduos apresentam maior dificuldade para produzir e adotar inovações; (2) de processos: a supervalorização das formas de produção/prestação do serviço, principalmente por parte dos técnicos mais qualificados, pode compor uma barreira se estes vierem a aceitá-la como muito bem estruturada, não dispendo de tempo, nem da intenção de revê-la; (3) de recursos: a disponibilidade de recursos é citada como uma barreira significativa para a geração de inovação, sobretudo em termos financeiros e de recursos humanos; (4) leis e normas: representam todas as regulamentações, normas, padrões, concessões, assim como patentes e padrões vigentes. Se as organizações operam em um ambiente significativamente balizado por regulamentações, é possível que leis e normas restrinjam determinadas oportunidades de inovação; (5) acesso ao mercado: assim como no caso das concessões, as dificuldades de entrada em determinados mercados também podem limitar a inovação.

#### 5. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de múltiplos casos. Para FANCHIN (2001, p.42) “o direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos

envolvidos”. A abordagem metodológica, de natureza descritiva e qualitativa, teve como foco a observação, análise e discussão acerca da existência de barreiras para adoção de inovações e as principais oportunidades inerentes ao setor de transporte rodoviário de passageiros, conforme a interpretação de dirigentes de três empresas pertencentes a grupos paranaenses.

Neste contexto a investigação foi conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais com gerentes das organizações, orientadas por um roteiro semi-estruturado de questões qualitativas, sendo que o tratamento e a utilização destas constituíram-se por intermédio da análise de conteúdo da transcrição formal das entrevistas, conforme autorização dos entrevistados, e considerando para isso uma análise temática e interpretativa com base nos conceitos referenciados na seção teórica. As entrevistas foram realizadas junto aos casos pesquisados no período de fevereiro a maio de 2007, sendo posteriormente revisitados nos meses de julho e agosto do mesmo ano. No tocante aos dados secundários, se fez uso da análise documental (materiais disponíveis nos sites das organizações investigadas e das agências reguladoras).

O objeto de estudo é composto por três empresas de transporte rodoviário de passageiros do estado do Paraná. Especificamente neste setor, a escolha mostra-se pertinente uma vez que o mesmo compõe-se de organizações substancialmente balizadas por órgãos regulamentadores, submetendo as organizações a pressões muito similares. A escolha das três organizações foi intencional, tendo como critérios não apenas o acesso, como também a relevância destas em termos de tamanho da frota e número médio mensal aproximado de passageiros, além do fato de atuarem no estado do Paraná e serem controladas por grupos paranaenses.

## **6. Contextualização do cenário**

O cenário em que as empresas operam é regulamentado por órgãos estaduais e federais, cujas principais atribuições são:

- Estabelecimento de regras a serem adotadas na prestação do serviço: os procedimentos gerais de embarque, desembarque, recolhimento e devolução de bagagens; descrição da rota pelo motorista no início da viagem; o portão de embarque pertencente a cada empresa nos terminais rodoviários; proibição das empresas venderem serviços ou produtos adicionais nos guichês rodoviários;
- Controle do preço das passagens: o valor a ser cobrado pela viagem em cada linha bem como a data de reajuste e a porcentagem de aumento permitido;
- Definição das normas de condução do veículo, requisitos e preceitos de segurança: a definição da velocidade máxima consentida, a fixação da obrigatoriedade do uso do cinto de segurança;
- Deliberação sobre as linhas que cada empresa atenderá sobre os horários permitidos para cada linha: determinação via concessão temporária com direito à renovação, das linhas a serem atendidas por cada empresa, bem como os pontos de parada (para embarque e desembarque) durante o percurso.

Com relação à estrutura de mercado que forma a base concorrencial do setor de transportes rodoviários e que também compõe o campo organizacional no qual o objeto de estudo se insere, é possível afirmar que as empresas possuem concorrentes diretos - em menor grau tendo em vista que algumas empresas, para percorrerem suas linhas, fazem uso de linhas que não

lhe pertencem - e concorrentes indiretos. Os últimos, que estão de algum modo interferindo no fluxo de passageiros dentre as companhias pesquisadas, segundo afirmação dos gerentes entrevistados são: a) meios de transporte substitutos; b) a melhoria da infra-estrutura nas cidades fazendo com que o cliente potencial não mais necessite viajar para usufruir um serviço que sua cidade anteriormente não dispunha; c) transportadores particulares que operam com vans e kombis; d) empresas ilegais; e) a internet.

A tabela 1 a seguir sintetiza o perfil de cada uma das empresas pesquisadas. Embora, de acordo com as variáveis demonstradas, as empresas apresentem portes distintos e atuem em áreas com públicos heterogêneos, todos os gerentes entrevistados mostraram-se densamente conhecedores das particularidades de seus respectivos públicos-alvo e das melhorias prioritárias em seus processos, sendo que o estágio em que cada melhoria se encontra varia significativamente de uma empresa para outra. Entretanto, a luz do tempo de operação das empresas, é admissível supor a eficiência destas com relação ao atendimento do mercado.

Tabela 1: Perfil das empresas de transporte rodoviário de passageiros

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Número aproximado de funcionários	2.319	1250	550
Tempo de existência	73 anos	73 anos	27 anos
Sistema de vendas de passagem via internet	Possui	Possui	Não possui (em fase de pesquisa)
Tamanho da frota (nº. total de Ônibus)	443	280	129
Tipo de viagens	Curta e longa duração	Curta e longa duração	Curta duração
Número médio de passageiros transportados por mês (aprox.)	1.000.000	740.000	460.000
Estados onde atua	PR, SP, RJ, MG e MS	PR, SC e SP	PR e SC

Fonte: Elaboração própria.

## 7. Análise

Durante a realização da pesquisa, observou-se que, para determinadas questões, especialmente aquelas menos específicas, as opiniões dos entrevistados indicaram posições muito próximas, com pensamentos quase congruentes e com divergências mínimas. Assim sendo, questões gerais e abrangentes mostraram-se sujeitas a pontos de vista parecidos. Todavia, quando os temas abordados apontavam diretamente a posição da empresa perante pontos exclusivos, nos quais é plausível perceber as nuances dos esquemas interpretativos ali presentes que permeiam aquela companhia, foi possível notar que algumas idéias foram direcionadas em sentidos muito distantes, assumindo posições hora agressivas, hora reservadas. O corolário inicial extraído das constatações apresentadas até então é que não obstante todas as organizações conheçam ou ao menos possuam informações suficientes sobre as opções de métodos e as tecnologias disponíveis, seja para aquisição, seja para desenvolvimento, o que difere significativamente é a maneira como estas empresas consolidam seu uso, em que processos estas tecnologias e inovações são aplicadas, e com qual finalidade.

No processo de inovação percebe-se que as empresas tomam posse, em graus diferenciados, das inovações que as outras companhias realizam, procurando adaptá-las às suas próprias necessidades, além da aquisição de máquinas e equipamentos cujas inovações ocorreram

em segmentos correlatos ao seu, bem como ao desenvolvimento interno de ferramentas inovadoras.

Com relação aos fatores considerados como barreiras para geração de inovação em serviços na área de transportes rodoviários percebe-se que alguns pontos mencionados são unânimes. A regulamentação do setor constitui o principal entrave para inovações no ponto de vista dos entrevistados, pois este mecanismo regulatório limita, em parte, a possibilidade das empresas estarem promovendo ações de comunicação e aproximação com o cliente durante a viagem, assim como restringe a tentativa de oferecer produtos adicionais em pontos de venda de passagens nos terminais rodoviários. A regulamentação do setor inibe frentes de inovação focadas nas melhorias do serviço, especialmente na tentativa de oferecer um serviço diferenciado das demais empresas, pois estas diferenciações não podem refletir na elevação do preço da passagem. Outra questão, não menos importante, referente à regulamentação vigente acena, na opinião dos gerentes, para as condições desfavoráveis em que as leis devem ser cumpridas. No entendimento dos entrevistados a legislação transfere para as empresas algumas obrigações que inicialmente estavam sob a responsabilidade do estado como, por exemplo, a fiscalização para embarque de menores nas rodoviárias.

Tendo em vista os aspectos supracitados da barreira da regulamentação, é crível admitir que a barreira de acesso ao mercado materializa-se com base na dificuldade de ofertar linhas adicionais dentro do estado do Paraná, apesar de não ser interpretada como tal por nenhum dos gerentes entrevistados.

Outras barreiras à inovação, ressaltadas pelos gerentes das empresas A e B, remetem ao problema da falta de mão de obra qualificada e a dificuldade da mesma em absorver e adaptar-se a inovações no método de trabalho de forma imediata. A declaração do gerente da empresa B ilustra o entrave apresentado: *“primeiro vem à tecnologia, e depois vem a capacitação e, embora a tecnologia já esteja disponível para uso, a capacitação, em alguns casos, se dá somente em médio prazo”*. Todas as empresas examinadas investem em treinamento e capacitação técnica de seus funcionários, ademais, outro ponto relevante na ótica das duas empresas mencionadas neste parágrafo consiste na importância atribuída ao conhecimento que o empregado deve ter da empresa e sua capacidade de absorver gradualmente a cultura organizacional da mesma tendo em vista a necessidade de comprometimento com a organização da qual faz parte, pois suas atividades não são intensamente supervisionadas.

Embora todos os entrevistados admitam que, em circunstâncias diversas, resistências a mudanças nos processos de trabalho estão presentes e tomam forma de modos muito distintos dependendo do contexto em que se encontram, somente o gerente da empresa C atribuiu a especialização do funcionário como fato potencial a constituição de barreira à inovação. A resistência, para ele, é rompida por meio do convencimento e da demonstração da superioridade do novo método de trabalho, opinião compartilhada pelo gerente da empresa B, ainda que este não considere a especialização, e sua inerente zona de conforto, uma barreira à inovação. Para este último, não é a especialização que potencialmente pode representar uma barreira e sim o perfil do funcionário, independente do seu nível de conhecimento, no sentido de considerar seu atual método como bom o suficiente e dispensável de novos ajustes. O gerente da empresa A, por sua vez, não considera a especialização como dificultador da inovação, inclusive não a percebe como um fato negativo e corrobora seu julgamento mencionando a dificuldade de manter especialistas dentro da empresa. No entendimento deste, o especialista, aquele funcionário conhecedor profundo do processo, é fortemente assediado.

Quando questionado a respeito da possibilidade dos recursos, financeiros e de pessoal, virem a se tornar uma barreira à inovação, o gerente da empresa B declarou que recursos financeiros constituem, de fato, uma barreira a qualquer organização, entretanto, podem ser aplicados em projetos inovativos contanto que estes se mostrem viáveis no sentido de que seus resultados reduzam custos ou captem novos clientes. Percebe-se que, com relação à aplicação de recursos financeiros, todas as empresas investigadas seguem uma lógica racional baseada no cálculo utilitário de conseqüências. Outra perspectiva comum refere-se à opinião de que os recursos humanos da organização representam uma barreira inovativa quando há escassez de indivíduos qualificados e quando o comprometimento dos funcionários encontra-se abaixo das expectativas da organização. Cabe acrescentar que as empresas A e B adotaram medidas de estímulo para garantir o empenho de seus funcionários. A empresa A, por exemplo, recompensa mensalmente aqueles motoristas que não receberam nenhum tipo de reclamação.

Nota-se, com base nas entrevistas, que no setor de transporte rodoviário de passageiros, o processo de prestação do serviço encontra-se num estágio de desenvolvimento bastante avançado tendo em vista os seguintes destaques: as conveniências para adquirir a passagem, os meios de pagamento diversificados, os portões rodoviários e os pontos de embarque na estrada, a apresentação do percurso no início da viagem, o ar condicionado, água e café oferecidos, além do toalete interno, e a estruturação das salas de espera *vip* nas rodoviárias. Com relação a estrutura física do ônibus, o mesmo evoluiu em termos de incorporação de novas tecnologias – controle on-line da velocidade do veículo, da rotação do motor e possibilidade de monitoração via satélite. Levando em conta as particularidades da atual forma de prestação do serviço, a possibilidade de incorporar inovações adicionais, na percepção dos gerentes, já não se dá com a mesma facilidade de alguns anos atrás, dada a afirmação unânime de que a evolução nestes processos ocorreu de forma acelerada. Contudo, ainda no contexto da interpretação dos entrevistados, é admissível supor a existência da supervalorização de métodos, conforme se cita na barreira de processos, especialmente pelos gerentes das empresas A e C, no sentido de que o nível de desenvolvimento em que a prestação do serviço se encontra restringe uma gama de possibilidades de inovação a serem incorporadas.

Por fim, as principais oportunidades de inovação no setor estão relacionadas para o entrevistado da empresa A, à melhoria da infra-estrutura oferecida no tempo de espera pré-viagem e a expansão para novos serviços, para o entrevistado da B, à extensão da área de abrangência e ao monitoramento da frota, enaltecendo a possibilidade de melhoria no desenvolvimento do serviço, e, para o entrevistado da empresa C, à incorporação da tecnologia de venda de passagens via internet, numa atitude seguidora, e a possibilidade de firmação de parcerias com outras empresas. O quadro a seguir configura resumidamente a interpretação que cada organização possui acerca dos temas propostos.

Quadro 1: Interpretação das barreiras, oportunidades e concepção de inovação.

Barreiras e oportunidades/empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Expertise/especialização	Não considera, acredita nas vantagens da especialização	Não considera	Considera uma barreira
Processos	Considera uma barreira	Não considera uma barreira	Considera uma barreira
Recursos	Considera uma barreira	Considera uma barreira	Considera uma barreira
Regulamentação	Considera uma barreira	Considera uma barreira	Considera uma barreira

Acesso ao mercado	Não considera uma barreira	Não considera uma barreira	Não considera uma barreira
Oportunidades	Construção de salas de espera vip, expansão para novos serviços	Melhoria no desenvolvimento dos serviços, expansão da área de atuação, expansão para novos serviços	Venda de passagens via internet, consolidação de parcerias.
Inovação	Modernização da frota e elevação do número de horários disponíveis para viagem	Melhoria nos processos resultando em redução de custos e elevação da qualidade, adoção de equipamentos modernos nos ônibus	Aguardar inovações exógenas e tomar parte do que delas lhe convier ajustando-as às necessidades internas da organização

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados primários.

Adiciona-se a discussão, a constatação da presença de mecanismos isomórficos (DIMAGGIO e POWELL, 1983) entre as organizações pesquisadas, especialmente miméticos e coercitivos. Observa-se a incidência do isomorfismo mimético pela própria declaração dos entrevistados de que as melhores práticas, inovações de caráter técnico ou gerencial (entendidas como as mais bem sucedidas), são copiadas pelas demais organizações com o intuito de reduzir custos inerentes ao desenvolvimento de práticas ainda incertas. Ações visíveis que refletem a presença do isomorfismo mimético podem ser representadas (1) pela substituição, por todas as organizações pesquisadas, de ônibus convencionais por veículos executivos ou leitos; (2) a extensão, em maior ou menor proporção, do foco de transporte rodoviário para atividades de fretamento, transporte metropolitano e transporte de cargas e encomendas; (3) a realização de pesquisas de mercado e de satisfação dos clientes; (4) atividade de venda de passagens pela internet, ainda em fase de desenvolvimento na empresa C e já consolidada nas demais.

O isomorfismo normativo emerge a partir das leis e regulamentações estabelecidas que os órgãos estaduais e federais, Departamento de estradas e rodagem (DER) e Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) respectivamente, impõem às organizações sob a forma de uma série de restrições e obrigações, limitando certas práticas, especialmente algumas ações inovativas. A quantidade de imposições na figura de leis e restrições acaba homogeneizando parte das ações e estruturas das organizações. Como exemplo, aponta-se a semelhança dos procedimentos de embarque, de venda de passagens, da instalação de cintos de segurança nos ônibus, a estrutura dos guichês nas rodoviárias, entre outras. A investigação permite ainda testar – a *ceteris paribus*- a abordagem hipotética B-2 de DiMaggio e Powell (1983, p. 83), a qual afirma que “quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo do campo como um todo”.

O tempo de existência das organizações A e B bem como o fato de ambas atuarem em um mercado competitivo como o do estado de São Paulo, onde a quantidade de empresas atuando no mesmo segmento e a gama de serviços oferecidos é relativamente grande, associado com a definição de inovação apresentada por cada uma das organizações no Quadro 1, reforça a idéia da diferença de contexto institucional de referência adotado por elas. As duas primeiras empresas assumem posturas mais agressivas e de pró-ação ao buscarem inovar, enquanto a empresa C, que atua em um contexto mais restrito tendo em vista que o principal mercado nacional não é atendido, posiciona-se de forma seguidora absorvendo inovações geradas por outras organizações, inclusive concorrentes.

A despeito das pressões técnicas e institucionais capazes de manter similares o

comportamento das organizações, é crível argumentar que existem diferenças com relação aos esquemas interpretativos predominantes em cada organização pesquisada o que, de certa forma, contesta a hipótese de homogeneização dos participantes do campo organizacional. A maneira como cada organização interpreta as barreiras elencadas (SHETH e RAM, 1987), bem como as oportunidades do setor, comprova que respostas às mesmas exigências ambientais podem variar tendo em vista que estas não incidem diretamente sobre as organizações e passam primeiramente por um filtro a nível organizacional que abrange padrões de comportamento, crenças, valores, significados e experiências compartilhadas e por outro a nível individual, caracterizado pelo entendimento dos gerentes, onde se ressaltam limitações racionais e cognitivas culminando em uma alteração organizacional preparatória para uma resposta ao ambiente. Para Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 51-52) os padrões de decisão podem “ser percebidos como racionais dentro dos limites cognitivos pessoais e dos limites impostos pelo ambiente institucional como respostas apropriadas ou únicas para determinado problema”. Como respaldo a presente argumentação, a pesquisa de Danisman, Hinings e Slack (2006) comprova que não são os fatores de natureza demográfica que interferem na discrepância de interpretações entre os entrevistados e sim as diferenças de esquemas interpretativos e seu alcance.

## **8. Considerações finais**

A presente investigação reforça a capacidade de explicação atribuída a perspectiva cognitiva e institucional embora não exclua totalmente as premissas da abordagem estratégica. O fato de todos os entrevistados seguirem a lógica racional instrumental na avaliação de recursos para projetos de inovação corrobora a sentença precedente. Algumas vertentes institucionalistas, inclusive, ajustam o pressuposto de adaptação racional com explicações de traços mais subjetivistas (Scott, 2001). Nesses termos, as alternativas elencadas nas oportunidades do setor assim como os entendimentos de cada dirigente acerca das ações inovativas mais evidentes constituem possibilidades de ação mencionadas conforme a interpretação de cada um, sendo que a interpretação é feita com base em valores e crenças, que são socialmente arquitetados a partir de suas interações sociais (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004).

Uma das contribuições do uso da teoria institucional para análise da materialização de barreiras para a inovação foi a possibilidade de “importação” dos mecanismos de isomorfismo, do contexto institucional de referência e da interpretação que os agentes fazem dele. Outra vantagem desse uso é o entendimento gerado pela separação das pressões da faceta técnica e sua influência no caso em estudo por conta da relativa homogeneidade na prestação de serviço de transporte de passageiros, bem como nos veículos e seus atributos, em termos físicos. As pressões institucionais de caráter regulativo contribuem ao entendimento do caso a medida que as agências reguladoras restringem determinadas frentes de inovação que poderiam diferenciar as organizações em termos de atributos adicionais no serviço prestado.

Argumenta-se ainda que, dadas as limitações de recursos de cada organização e com base na noção de que os casos pesquisados estão inseridos no mesmo ambiente organizacional, se somente a abordagem estratégica fosse considerada, com a implicação da racionalidade instrumental como única variável existente para explicação ou re-explicação das ações inovativas e para o entendimento das barreiras à inovação, certamente a resposta de cada caso analisado deveria ser idêntica ou, ao menos, muito similar, fato que não se confirmou.

Cabe ressaltar que considerando o rígido aparato regulatório que constitui o ambiente no qual as empresas operam, bem como a concorrência direta e indireta existente, qualquer sensação

de monopólio, em virtude da detenção do direito de explorar determinada linha é puramente superficial. Essa impressão não exclui a necessidade das organizações desenvolverem novidades e melhorias na maneira como o serviço é prestado, bem como na linha de apoio e nos processos intermediários, que são essenciais para sobrevivência das organizações uma vez que qualquer incremento na margem de lucro ocorre inicialmente por meio da redução de custos, tendo em vista a restrição de elevação de preços presente no setor.

A análise não se estendeu a influência recursiva das práticas alteradas na organização sobre o ambiente, restringiu-se apenas a analisar pressões unilaterais, ou seja, forças que incidem sobre as organizações, e não as respostas das mesmas. Ainda neste contexto, é válido assegurar que a intensidade e a importância que cada gerente atribui as barreiras elencadas pode variar a medida que variáveis exógenas a organização se alteram, da mesma forma que os esquemas interpretativos não são estáticos.

O estudo se limitou também a aplicação da teoria com base em apenas três casos, selecionados pelo fato de constituírem um remanescente grupo de organizações que atuam no estado do Pará e são controladas por grupos paranaenses desde a sua origem. Sugere-se, como alternativa para investigações futuras, que a análise seja ampliada para outras organizações atuantes no mesmo estado, porém não pertencentes a grupos paranaenses, e assim se confronte as diferenças e similaridades nas práticas de grupos atuantes que, provavelmente, possuam um contexto institucional de referência mais amplo.

## 9. Referências

- BALESTRO, Moisés Villamil. **Redes de Inovação e capital social: apontamentos conceituais**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2004, Curitiba. Anais. CD-ROM.
- CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F.D. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. In: XXIII ENANPAD – Encontro anual da ANPAD, Foz do Iguaçu. Anais Eletrônicos, 1999.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise**. Cambridge-Massachusetts: M.I.T Press, 1962.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. Z. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, 2004, p. 37-60.
- DANISMAN, A; HININGS, C.R.; SLACK, T. Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Dec.2006. Disponível em: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3981/is\\_200612/ai\\_n17192000](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200612/ai_n17192000)
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.45, nº 2, p.23-33, abr/jun 2005.
- FANCHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3ªed. São Paulo. Editora Saraiva, 2001.
- FONSECA, Valéria Silva da. **Além da Escolha Racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas**. Universidade Federal de Santa

Catarina, 160 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação da UFSC, Florianópolis, 2003.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997, capítulo 3.

HUFF, A. S. Mapping strategic thought. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 11-49.

LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p.64-78, Juin/Juil/Agut., 1994.

LOUNSBURY, Michael; CRUMLEY, Ellen T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organizational Studies**. Sage publications, 2007. Disponível em: <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/993>

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v.4, nº 7, p.97-114, dezembro de 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNADES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000, p. 123-150.

MARTIN, J. **Cultures in Organizations: Three Perspectives**. New York and London: Oxford University Press, 1992.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw - Hill, 1978.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v.16, nº 1, p.145-179, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROCHA, Ivan. **Conceitos em Ciência, Tecnologia e Inovação**. SEBRAE, 1996.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems.** 5° ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003, capítulo 8.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations.** 2° ed, London. Sage Publications, 2001.

SCOTT, W.R.; RUEF, M.; MENDEL, P.; CARONNA, C. **Institutional Change and Healthcare Organizations: from professional dominance to managed care.** Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SHETH, J.N.; RAM, S. **Bringing Innovation to Market: How to Break Corporate and Customer Barriers,** New York: Wiley & Sons, 1987.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

VARGAS, E. R. D. **Inovação em Serviços: Casos de Hospitais Porto-Alegrenses.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. 112 p. Escola de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2002.