

# 1

## O Problema

### 1.1

#### Introdução

Até a década de 1990, as barreiras de entrada do setor de desenvolvimento de software eram elevadas, pois toda aplicação deveria rodar sobre plataformas básicas (já desenvolvidas previamente pelas grandes empresas de software). Por conta da necessidade de pagamento de licenças de uso destas plataformas, tais como, sistema operacional, banco-de-dados, servidor web e ambiente de desenvolvimento, o pequeno desenvolvedor deveria iniciar seu negócio a partir de um vultoso investimento inicial. Uma solução típica de site-web composta de sistema Unix, banco-de-dados Oracle, servidor WebSphere e ambiente CASE (*Computer-Aided Software Engineering*) custaria aproximadamente R\$50.000/ano.

Porém, a partir de meados da década de 1990, acreditamos que a combinação das seguintes propostas de software-livre (para desenvolvimento de aplicações em nível natural) e de código-aberto (para desenvolvimento de aplicações profissionais completas) derrubou as barreiras de entrada da indústria de software em todo o mundo: A linguagem Java (da SUN Microsystems) surgiu em 1990 como totalmente orientada-a-objeto (última geração) e gratuita, permitindo enorme ganho de produtividade no desenvolvimento de software em comparação com a linguagem C e, até, com a C++. Alternativamente, para sites mais simples, surgiu em 1995 a linguagem PHP (Personal Home Page), também gratuita. Além disso, as aplicações desenvolvidas em Java poderiam rodar também sobre plataformas gratuitas, tais como, sistema operacional Linux, banco-de-dados MySQL e servidor web Apache. Desta forma, além do talento humano obviamente necessário, a principal barreira de entrada aos pequenos desenvolvedores passou a ser apenas as máquinas (hardware), ou seja, aproximadamente R\$5.000/servidor.

Adicionalmente, em 1998, por introduzir a modalidade pré-paga de contra-

to de usuário e por oferecer apenas serviços de voz, todas as operadoras celulares no mundo sofriam com a queda da receita média mensal por usuário (ARPU – *average revenue per user*) aproximadamente igual a U\$50/mês. A operadora celular japonesa NTT Docomo era a única a exibir uma receita estável por usuário igual a U\$80/mês devido à oferta de serviços de dados (isto é, serviços de valor agregado ou não-voz, tais como, mensagens de texto, “ringtone”, papéis-deparede, jogos, correio eletrônico, “chat”, vídeo-mensagem, etc) baseado em tarifação por volume (U\$/byte) e não por tempo de conexão (U\$/min), e em compartilhamento de receita/risco (*revenue-share*) com os desenvolvedores de serviços e aplicações. Tal conjunto de serviços inovadores foi chamado de “i-Mode” e, naturalmente, a partir de 1999, todas as demais operadoras celulares do mundo passaram, então, a estudar e copiar o novo modelo sugerido pela NTT Docomo.

A fim de construir um resumo cronológico dos principais eventos de tecnologia, pesquisamos nos seguintes sites:

- Business2.0: <http://www.business2.com/b2>
- CNet News.Com: <http://news.cnet.com.com>
- NTT Docomo: <http://nttdocomo.com/corebiz/imode/index.html>
- Teleco: <http://www.teleco.com.br>
- Java: <http://sun.com/software/learnabout/java>
- PHP: <http://www.php.net>
- Linux: <http://www.linux.org>
- MySQL: <http://mysql.com>
- Apache: <http://www.apache.org>
- operadora Vivo: [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br)
- operadora Claro: [www.claro.com.br](http://www.claro.com.br)
- operadora Tim: [www.tim.com.br](http://www.tim.com.br)
- operadora Oi: [www.oioja.com.br](http://www.oioja.com.br)

Assim, apresentamos abaixo a cronologia do surgimento de cada tecnologia e do serviço de dados via celular chamado i-Mode:

(a) software-livre:

- 1990: surgimento da linguagem “Java”.
- 1995: lançamento da linguagem “PHP”.

(b) código-aberto:

- 1994: surgimento do sistema operacional “Linux”.
- 1995: lançamento do banco-de-dados “mySQL”.
- 1996: aparecimento do servidor-web “Apache”.

(c) modelo-de-negócio baseado em “revenue-share”:

- 1998: lançamento de serviços celulares de dados i-Mode (Japão).
- 1999: explosão de notícias sobre o sucesso do i-Mode.
- 1999: explosão dos serviços SMS na Europa.
- 2000: lançamento do serviço celular ZED (Finlândia).
- 2001: explosão de desenvolvedores independentes.

É importante notar que os serviços de dados, além das operadoras celulares, demandam a participação de provedores de conteúdo, desenvolvedores de aplicações, artistas de criação. Portanto, notamos que, em 2000, se abriu para o mundo uma janela de oportunidade em software para serviços celulares de dados. O novo setor passou a se chamar “Internet-Móvel” e exibiu baixa barreira de entrada para os empreendedores de todos os tamanhos e nacionalidades. No Brasil, em 2000, também surgiram os pacotes de serviços de dados em cada operadora celular. Segundo noticiado pelas maiores operadoras brasileiras em seus sites, os serviços de dados atualmente (dez/2004) já atingem 5% das suas receitas líquidas, ou seja, representam um negócio de mais de R\$ 1,0 bilhão por ano.

Do lado dos desenvolvedores brasileiros, parceiros das operadoras para

serviços de dados, os anos de 2000 a 2004 viram o aparecimento de muitas *software-houses* brasileiras, onde destacamos: Mobwave, nTime (ex-WapTotal), Yavox, Compera (ex-GoWap), SeliG, Spring Wireless, SupportComm, Blah! (ex-TIMNet), TIS/Claro, Abril-sem-fio, Meantime/CESAR, Jynx/CESAR, Mobile/CESAR, Serdia, TakeNet, Tiaxa, CycleLogic, Globaltrack, Vola, Terra-Mobile, Wiz, M4U, MadGam, LocZ, TellVox/Ligaki, RingRing/Takenet, Toing/PMovil, MSG, 3WT, FunGeneration, etc.

## 1.2

### Objetivos

Esta dissertação tem os seguintes objetivos:

- (1) Desenvolver um método simplificado de construção do modelo sistêmico de uma empresa a partir da combinação dos trabalhos de SENGE (1990, 1999), CHECKLAND (1981, 1990), SÁ CARVALHO (1994), e KAY e BOYLE (1999);
- (2) Compreender a contribuição do modelo sistêmico da empresa para a criação de uma visão compartilhada e para a condução da mudança profunda em uma empresa de base tecnológica em seus estágios iniciais; e
- (3) Avaliar as intervenções de mudança sugeridas pela abordagem sistêmica segundo a percepção dos membros da organização e segundo os arquétipos culturais para cada fase evolutiva de uma empresa de base tecnológica.

Acompanhar e ajudar as empresas brasileiras de Internet-Móvel em sua evolução até a maturidade de mercado representa contribuir para a criação, no Brasil, de uma nova e estratégica indústria, pois emprega pessoas altamente qualificadas e apresenta potencial exportador. Quanto à competitividade dessas empresas e seus processos estratégicos ao longo de seus ciclos-de-vida, acreditamos que as empresas de Internet-Móvel possuem um comportamento empreendedor único como resultado de condições bastante específicas: Em primeiro lugar, o grande

dinamismo do setor de software certamente enfatiza o sentimento de urgência geral e o valor da inovação constante. Em segundo lugar, o engenheiro de software é um típico trabalhador do conhecimento, mostrando-se consciente da importância do capital intelectual. Em terceiro lugar, o ambiente protetor e acadêmico das incubadoras das universidades brasileiras parece favorecer o surgimento adicional do valor amizade interna em suas *startups* de software. Em quarto lugar, os modelos de negócio baseados em compartilhamento de receitas (*revenue-share*) das operadoras de celulares parecem promover a colaboração externa nas empresas de Internet-Móvel. Em quinto lugar, o software-livre Linux/Java certamente despertou o ideal de redes empresariais entre as opções estratégicas do setor de software.

Assim, este trabalho buscou compreender o processo de mudança organizacional de uma típica empresa brasileira de Internet-Móvel, a nTime Mobile Solutions. Porém, focamos nosso estudo em sua relevante transição para a futura entrada de um novo sócio (investidor-de-risco) e a conseqüente necessidade de maior profissionalismo e governança.

### 1.3

#### Questões

Para alcançarmos os nossos objetivos, algumas perguntas devem ser analisadas:

Pergunta principal:

0. Durante as fases iniciais da vida de uma empresa de alta tecnologia, o modelo sistêmico facilita as mudanças profundas necessárias para a evolução em direção à maturidade da empresa?

Perguntas intermediárias:

1. Qual paradigma, ontologia, epistemologia e metodologia são mais adequados para a abordagem do fenômeno?
2. Na mudança, qual é a importância e o papel dos principais construtos

envolvidos em um modelo geral de intervenção?

3. Como construir um modelo sistêmico da organização de forma a facilitar a mudança organizacional em uma startup tecnológica?
4. Como mapear os construtos do modelo geral de uma empresa de tecnologia?
5. Qual é a tipologia evolutiva para classificar o empreendedorismo tecnológico?
6. O que conservar/mudar na transição de fase emergente->expansiva?
7. O modelo sistêmico é capaz de inspirar as intervenções de mudança?

#### 1.4

#### **Pressupostos**

Assumimos os seguintes pressupostos, cujos aprofundamentos serão apresentados no referencial teórico:

- (a) a mudança organizacional é um fenômeno complexo pois envolve o comportamento humano e inúmeras variáveis.
- (b) a Teoria do Caos (Complexidade) permite abordar os fenômenos organizacionais.
- (c) a cultura pode ser entendida como um “atrator-estranho” da Teoria do Caos.
- (d) a organização pode ser representada por um modelo dinâmico de circularidades.
- (e) aprendizagem e cultura são os mais importantes construtos na mudança.
- (f) o modelo sistêmico da organização facilita a aprendizagem e a mudança.

(g) intervenções adequadas permitem gerenciar a cultura organizacional.

## 1.5

### Relevância

Na década de '90, o capitalismo venceu o socialismo, mas a turbulência só aumentava: Estagnação do Japão desde 1990, Crise dos Tigres Asiáticos em 1997, Crise da Rússia em 1998, Crise do Brasil em 1999. Entramos no novo milênio com o agravamento da situação: Crise da Argentina 2000, Estouro da Bolha de Tecnologia em 2001, Terrorismo nas Torres Gêmeas em 11/set/2001, Invasão do Afeganistão em 2002, Ocupação do Iraque em 2003. Especialmente durante esses últimos 25 anos, parece-nos que os avanços tecnológicos e os capitais especulativos aceleraram os processos organizacionais, forçando o capitalismo a apostar massivamente em sua essência histórica: o Empreendedorismo Tecnológico (NELSON, 1990; HUGHES, 1989).

As pequenas empresas (empreendedoras), chamadas de *startups*, passaram a assumir grande importância a partir da década de 1990 devido ao baixo crescimento médio das grandes empresas. No final da década de 1990, entre os países do G8, somente os EUA conseguiram crescer. Tal crescimento americano é explicado principalmente por seus empreendimentos de alta tecnologia, surgidos, segundo NELSON (1989), a partir dos grandes laboratórios de pesquisa financiadas pela iniciativa privada e apoiados pelo governo americano. Considerando o seu potencial de desenvolvimento econômico sustentado e de geração de empregos qualificados, estamos particularmente interessados em um tipo específico de empreendedorismo, o de base tecnológica. A importância do empreendedorismo tecnológico está na geração de riquezas de uma nação.

No século 21, a riqueza estaria associada à capacidade de gerar propriedade intelectual sob as mais variadas formas: patentes, royalties, direito autoral e licença de software. Baseado em dados do Departamento de Comércio dos EUA, WARSHOFSKY (1994) estimou que, desde 1994, mais de 50% das exportações

dos EUA se referem a propriedade intelectual. O PIB do Vale-do-Silício (Califórnia-EUA), grande geradora de receitas provenientes de propriedade intelectual, é maior que todo o PIB do Brasil. Um notebook de última geração consegue valer o mesmo que uma tonelada de soja!

Segundo dados da ENDEAVOR (uma O.N.G. internacional que promove o empreendedorismo: [www.endeavor.com.br](http://www.endeavor.com.br)), nos EUA, suas jovens empresas inovadoras foram responsáveis por 90% dos empregos nos últimos vinte anos, 95% das inovações radicais e 50% das inovações tecnológicas desde a 2ª Guerra Mundial. No Brasil, as pequenas empresas têm desempenhado um papel igualmente importante, representando 98,7% das empresas brasileiras e criando 96% dos empregos nos últimos 5 anos. Os relatórios Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2001, 2002 e 2003), coordenados pelo BABSON COLLEGE (considerado o maior centro mundial de estudos sobre empreendedorismo) e LONDON BUSINESS SCHOOL (tradicional centro de pesquisas sobre negócios), posicionam o Brasil entre os 10 países mais empreendedores do mundo.

Infelizmente, o impacto das pequenas empresas na economia do Brasil é bastante diferente daquele criado pelas novas empresas americanas no seu país. Além de movidos mais pela necessidade (= desemprego) do que pela oportunidade (= mercado), faltam no Brasil empreendimentos inovadores, com diferenciais competitivos sustentáveis a longo prazo. Como consequência disto e de outros fatores, 95% das empresas criadas todos os anos no Brasil morrem após 05 anos. Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), boa parte das novas empresas fecha as portas devido a vários fatores: falta de capital, clientes, ou pagamentos, ou excesso de tributos ou concorrentes. Além de mostrar forte correlação entre a atividade empreendedora e a disponibilidade de capital-de-risco, o relatório GEM 2002 apontou também o difícil acesso e o alto custo de capital-de-risco como fatores restritivos para o desenvolvimento de empreendimentos melhor estruturados no Brasil.

Segundo VERSIANI (2000), especialmente entre os países em desenvolvimento (tal qual o Brasil), o modelo de empreendedorismo tecnológico é fortemente baseado nas incubadoras universitárias, diferindo do modelo americano. As empresas incubadoras, que têm como principal objetivo dar apoio a pequenos empreendedores e reduzir aquela elevada taxa média de mortalidade, estão em



expansão no país. Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), ao final de 2003 eram 207 incubadoras em funcionamento e mais 71 em implantação, crescendo a uma taxa de 30% ao ano.

Segundo um levantamento da COMPUTER WORLD (2004), ao lado das incubadoras universitárias, já surgiram mais de 20 centros de desenvolvimento de software espalhados por todo o Brasil (veja tabela 1), numa intensa atividade da qual fazem parte software-houses nacionais, instituições de ensino e pesquisa, incubadoras de empresas e grandes companhias multinacionais da área de tecnologia da informação. No entanto, apesar da proximidade com a universidade, a literatura acadêmica brasileira (revistas, livros e estatísticas) raramente relata com profundidade os casos das empresas incubadas em universidades.

Tabela 1 - Principais centros de desenvolvimento de software no Brasil.

<b>Pólos de software no Brasil:</b>	<b>Localidade:</b>
<b>ADETEC</b> www.adetec.org.br	Londrina (PR)
<b>AGROSOFT</b> www.agrosoft.com	Juiz de Fora (MG)
<b>BLUSOFT</b> - Pólo Tecnológico de Informática www.blusoft.org.br	Blumenau (SC)
<b>CGSOFT</b> www.paqtc.rpp.br	Campina Grande (PB)
<b>CITS</b> - Parque de Software de Curitiba www.cits.br	Curitiba (PR)
<b>FUMSOFT</b> - Sociedade Mineira de Software www.fumsoft.softex.br/	Belo Horizonte (MG)
<b>INFOMAR</b> www.infomar.org.br	Maringá (PR)
<b>INSOFT</b> www.insoft.softex.br	Fortaleza (CE)
<b>ITS</b> - Instituto de Tecnologia de Software www.its.org.br	São Paulo (SP)
<b>Núcleo Softex Campinas</b> www.cps.softex.br	Campinas (SP)
<b>Núcleo Softex do Triângulo</b> – TRISOFT www.trisoft.com.br	Uberlândia (MG)
<b>Núcleo SOFTEX</b> Salvador www.softexsalvador.com.br/	Salvador (BA)
<b>ParaSoft</b> www.parasoft.org.br	Belém (PA)
<b>ParqTec São Carlos</b> www.parqtec.com.br.	São Carlos (SP)
<b>Pato Branco Tecnópole</b> http://www.pbtec.org.br/	Pato Branco (PR)
<b>Petrópolis-Tecnópolis</b> www.petrópolis-tecnópolis.com.br/	Petrópolis (RJ)
<b>RIOSOFT</b> www.riosoft.softex.br	Rio de Janeiro (RJ)
<b>Softex Recife</b> www.recife.softex.br/	Recife (PE)
<b>Softpólis</b> www.iel-sc.com.br/softpolis	Florianópolis (SC)
<b>SOFTSUL</b> www.softsul.org.br	Porto Alegre (RS)
<b>SOFTVILLE</b> www.softville.org.br	Joinville (SC)
<b>TECSOFT</b> www.tecsoft.softex.br/	Brasília-DF
<b>TecVitória</b> www.tecvitoria.com.br	Vitória (ES)

(fonte: artigo da World Telecom, 03.ago.2004)

A ANPROTEC (site [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)) apurou que cada incubadora é responsável, em média, pela criação de 13 empresas, o que gera a cada ano 2.600 empreendimentos. A pesquisa revela que 90% das empresas que começam a partir de incubadoras conseguem lucros e forte representação no mercado, em até três

anos. Da capacidade de formação de novos empreendimentos, 1.500 empresas já estão criadas, o que está rendendo 8.600 novos empregos. Para a criação dessas empresas, o custo anual das incubadoras é de apenas R\$ 250 mil e o retorno é garantido, com o prazo máximo de três anos.

O SEBRAE (site [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)) afirmou que as micro e pequenas empresas são responsáveis por aproximadamente 80% dos empregos e ocupações do país. Apesar de não serem grandes arrecadadoras de impostos, respondendo apenas por 20% dos recolhimentos, são elas que sustentam a maioria dos empregos. O processo de formação realizado pelas incubadoras é de extrema importância para as micro e pequenas empresas: Após receberem toda a orientação, as empresas saem como “graduadas”, ou seja, mais sólidas e mais preparadas, tendo, assim, melhor capacidade para responder às necessidades do mercado, com qualidade e produtividade, gerando lucros importantes.

Ainda segundo o SEBRAE (site [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)), a principal área de atuação das incubadoras é no setor de empresas de informática e software: 55% do total. Em seguida, vêm empreendimentos eletroeletrônicos (16%) e de agroindústria (11%). A grande surpresa revelada pela pesquisa em 2003 foi o surgimento das empresas de design, que já ocupam 8% do mercado de empresas incubadoras.

Segundo o relatório GEM 2003, o empreendedorismo tecnológico no Brasil tem avançado a passos largos na área de software, correspondendo a aproximadamente 50% dos setores econômicos de maior dinamismo: software de serviços (12%), e-commerce/internet (10%), software bancário/financeiro/seguros (7%) e software para produtos (7%). No mundo, as maiores empresas da área de informática estão relacionadas à produção de software (ex: Microsoft, IBM, Oracle, Sun).

De fato, segundo uma pesquisa do M.I.T. (2002), a indústria de software brasileira é tão grande quanto a da Índia, ou seja, aproximadamente US\$ 7B por ano. Mas, a grande diferença é que a Índia exporta 95% do software que produz, enquanto o Brasil apenas 5%. O esforço, que vem sendo realizado em várias regiões do País para exportar US\$ 2 bilhões em software até 2007, mostra que esse desafio, imposto pelo governo brasileiro em 2002, pode se transformar em reali-

dade.

Um segmento certamente importante da indústria de software são as aplicações de Internet-Móvel, cujos serviços já representam um faturamento anual superior a R\$1,0 bilhão para as operadoras celulares estabelecidas no Brasil. Segundo apuramos nos sites das brasileiras Meantime ([www.meantime.com.br](http://www.meantime.com.br)) e Delirus ([www.delirus.com.br](http://www.delirus.com.br)), algumas empresas deste segmento já exportam para Ásia, Europa e EUA desde 2003. Porém, a grande maioria das empresas deste segmento surgiu no Brasil a partir de 2000 como empreendimentos incubados, baseados em código-aberto e software-livre. Apesar de vários empreendimentos já terem alcançado a graduação nas incubadoras, o novo desafio evolutivo é sua profissionalização rumo à abertura de capital para os investidores de risco e à expansão de mercado via exportação. Assim, tais empreendimentos ainda se encontram nos estágios iniciais de crescimento.

Portanto, **este estudo de caso da nTime Mobile Solutions apresenta uma empresa graduada (ex-incubada no Instituto Gênesis da PUC-Rio) como um exemplo de amadurecimento bem sucedido no promissor segmento de Internet-Móvel dentro da indústria brasileira de software. Particularmente focados no atual processo de profissionalização desta empresa, descrevemos a aplicação da intervenção sistêmica baseada em visão compartilhada como instrumento de mudança organizacional. Assim, além de identificar algumas vantagens e vários desafios da abordagem sistêmica na prática da Administração, esperamos inspirar e educar novas gerações de empreendedores, gerando empregos qualificados e riquezas duradouras para o Brasil, e particularmente contribuindo para o sucesso de outros empreendimentos tecnológicos incubados.**

## 1.6

### **Delimitação**

Este estudo pretende apresentar a abordagem sistêmica da mudança organizacional em uma empresa iniciante de base tecnológica. O processo de mudança provocado por uma intervenção gerencial certamente está relacionado a inúmeros

fatores e variáveis, caracterizando a complexidade de qualquer fenômeno social. O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pela evolução de um empreendimento tecnológico, mas apenas e principalmente avaliar o papel do modelo sistêmico como facilitador e catalisador das mudanças. Assim, enfatizaremos principalmente questões relacionadas aos construtos Estrutura, Cultura, Personalidade, Desempenho e Aprendizagem no contexto de mudança organizacional em um empreendimento tecnológico.

Outra delimitação importante se refere ao tempo de existência da empresa em análise. O período analisado compreende a fundação da nTime, em meados de 2000, até o seu estágio de início de profissionalização, em meados de 2004.

Além disso, o escopo deste projeto é limitado pelo fato da análise ser restrita à indústria de software para Internet-Móvel, ou seja, não serão comparados setores distintos e as diferentes propriedades de empreendimentos em amadurecimento. Entretanto, uma vez que a empresa analisada é uma representante significativa desta indústria no Brasil, tal limitação não invalida a relevância do estudo.

Outra delimitação importante é a geográfica. Consideramos um empreendimento tecnológico com sede no Rio de Janeiro, oriunda de uma incubadora universitária. Certamente os empreendimentos de outras regiões do País e oriundas de outras condições apresentam características diferentes da nTime, mas uma abordagem comparativa não será alvo deste trabalho.

## 1.7

### Conteúdo

Este estudo está estruturado em sete capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Método, Pesquisa, Resultados, Análise e Discussão, e Conclusões.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, onde descrevemos o problema, definimos os objetivos gerais, apresentamos as perguntas principal e intermediárias, justificamos a relevância do estudo e delimitamos a pesquisa.

O segundo capítulo corresponde ao Referencial Teórico, onde apresenta-

mos a revisão bibliográfica dos conceitos utilizados neste estudo: Teoria da Complexidade, Mudança/Aprendizagem/Cultura Organizacional, e Empreendedorismo Tecnológico. Ao final, propomos um modelo geral com quatro circularidades: Estrutura, Cultura, Personalidade, Desempenho e Aprendizagem.

O terceiro capítulo corresponde ao Método, onde descrevemos como conhecemos e operacionalizamos cada construto do modelo geral.

O quarto capítulo corresponde à Pesquisa, onde contextualizamos a organização pesquisada, relatando a história do setor e da nTime.

O quinto capítulo corresponde aos Resultados, onde apresentamos o modelo sistêmico da nTime, descrevemos as intervenções de mudança sugeridas pelo método e reportamos as reações dos funcionários após aprenderem o modelo sistêmico.

O sexto capítulo corresponde à Análise e Discussão, onde interpretamos os resultados obtidos, apresentamos um novo entendimento da realidade e avaliamos a confiabilidade dos dados obtidos.

O sétimo capítulo corresponde às Conclusões, onde verificamos o cumprimento dos objetivos, especulamos sobre as implicações para a Administração de Empresas e sugerimos novas pesquisas de continuidade. Ao final, apresentamos as referências bibliográficas que embasaram este trabalho.