

3

Referencial Teórico

O objetivo do referencial teórico é fornecer um esquema completo o suficiente para desenvolver a pesquisa, e isso exige proposições teóricas. É essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça a coleta de dados para qualquer estudo de caso (YIN, 2001). Entretanto, desenvolver uma teoria leva muito tempo e pode ser muito difícil. Em muitos casos, os trabalhos existentes oferecem uma rica estrutura teórica para se projetar um estudo de caso específico, fato que se concretiza nesta pesquisa.

Alguns pesquisadores e autores acham que a performance de uma empresa e, conseqüentemente, os seus resultados financeiros, são derivados predominantemente do ambiente competitivo em que essa empresa se encontra. Nessa discussão, as interações entre os diversos agentes que compõem o ambiente são de fundamental importância para analisar a gestão estratégica.

Assim como os demais campos das ciências sociais, a gestão estratégica vem passando por um contínuo processo de modernização e de readaptação à nova ordem econômica.

À medida que o relacionamento entre os diversos participantes dos setores econômicos se altera, é preciso alterar também a forma de analisá-los e reavaliar os recursos e condições organizacionais mais necessários a essa nova realidade do mercado.

Os recursos mencionados acima não são apenas os ativos tangíveis e as pessoas que compõem essa organização, mas também os seus ativos intangíveis, notadamente as competências caracterizadas nos seus conjuntos de habilidades, sistemas gerenciais e processos que lhe dêem suporte. Essa linha de pesquisa é chamada de *resource-based view* (RBV). Segundo essa linha, a performance das empresas está relacionada aos seus recursos valiosos e raros que lhe conferem vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1996; DAY, REIBSTEIN e GUNTHER, 1997).

Vollmann (1996) classifica as competências da organização como distintas e essenciais. As distintas referem-se às competências que não são facilmente imitáveis pela concorrência, e que têm atributos diferenciados que contribuem para a vantagem competitiva da empresa. Já as essenciais envolvem competências comuns a toda a concorrência por serem os requisitos mínimos para o negócio da empresa.

Day, Reibstein e Gunther (1997) definem competência como um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, aprenda e se aperfeiçoe continuamente.

Diante do comprometimento estratégico e da dinâmica do ambiente competitivo, a RBV ampliou-se de forma a incorporar um novo conceito – competências dinâmicas (*dynamic capabilities*).

A abordagem de competências dinâmicas, propostas inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997) explica o termo como a habilidade e a agilidade de uma organização em renovar suas competências para responder às mudanças no ambiente em que estão inseridas.

Além de ampliar e incorporar as competências dinâmicas, a visão baseada em recursos tem evoluído para um modelo integrativo, de forma a considerar o conjunto de fatores estrategicamente significativo. Nesse ponto entram não só fatores organizacionais como também os fatores de contexto no qual a organização está inserida.

O próprio Barney (1996), além de Vollmann (1996) Day, Reibstein e Gunther (1997) e Macedo-Soares (2000) propõem modelos em linha com essa idéia de modelo integrativo.

Em suma, as competências dinâmicas nos levam ao conceito de aprendizado organizacional (SENGE, 2000), segundo o qual as organizações tomam suas decisões, aprendem com erros e acertos, e saem mais fortes e preparadas para os próximos desafios. Nesse caso, podemos dizer que se acumula o aprendizado e refinam-se as competências, sejam elas estáticas ou dinâmicas.

3.1 Conceitos e Definições

A partir da revisão da literatura, foram selecionados os conceitos centrais e as definições mais importantes que serviram de suporte para o estudo.

Antes de apresentar as definições, cabe mencionar a principal premissa da pesquisa coerente com a abordagem integrativa sistêmica adotada.

De fato, considera-se fundamental, para analisar a adequação estratégica, levar em conta o conjunto de fatores estrategicamente significativos, tanto os organizacionais quanto os macroambientais, na busca de um desempenho superior.

Embora existam algumas definições para estratégia, foi adotada a de Macedo-Soares (2002 p.2) inspirada em Grant (1999), segundo a qual “estratégia é a proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria ou à sustentação de seu desempenho de acordo com a sua visão, considerando suas condições de ambientes interno e externo”.

Segundo Venkatraman & Camillus (1984) o conceito de adequação estratégica deve ser abordado sob uma perspectiva ampla, considerando a congruência entre um vasto conjunto de elementos, de acordo com as premissas da abordagem integrativa sistêmica.

Para caracterizar a estratégia da empresa, foram utilizados os constructos de Fahey & Randall (1998) pela clareza e por convergirem com as dimensões adotadas não só por Porter (1980), como também por outros autores. Fahey e Randall (1998) levam em conta, na caracterização da estratégia, tanto o contexto quanto o processo estratégico, porquanto influencia na maneira como a estratégia é implementada.

Assim, foram analisados os constructos da estratégia em relação ao escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), diferenciação (características, funções e preço do produto) e metas, de acordo com a visão, a missão e o propósito da empresa.

Outro conceito fundamental em gestão estratégica é o da sustentabilidade da estratégia, que se refere à capacidade de assegurar o desempenho superior da

empresa (MACEDO-SOARES, 2001). A sustentabilidade foi definida como a capacidade de prolongar o desempenho superior, mantendo retornos acima da média da indústria, por um período relativamente longo. É claro que, dependendo do segmento da indústria, esse prazo pode ser afetado.

Segundo Barney (1996), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa cria valor e não consegue ser seguida por seus concorrentes. Por sua vez, existe desvantagem quando as ações tomadas pela empresa não conseguem criar valor suficiente para superar seus concorrentes durante um certo período de tempo.

3.2

Tipologia de Mintzberg

Apesar de a tipologia de Porter (1980) ser mais utilizada, foi adotado, na pesquisa a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988) pela melhor adequação, quando comparada com a de Porter.

Para um ambiente complexo de negócios, essa tipologia mostrou-se mais clara, abrangente e menos limitada em termos conceituais, além de possuir maior capacidade descritiva do ambiente competitivo. Suas dimensões são analiticamente distintas e coletivamente exaustivas em termos da descrição de opções disponíveis para as empresas (KOTHA & VADLAMANI, 1995).

A tipologia envolve duas dimensões: diferenciação, e escopo de produtos e de serviços. Mintzberg define os seguintes tipos de diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não diferenciação. O escopo pode ser amplo ou restrito, podendo assumir diversas configurações desde estratégia de nichos até a não segmentação.

3.3

Modelo Genérico Integrativo - GI

Inspirando-se nas premissas da escola sociotécnica (CHERNS 1976), bem

como nos trabalhos de Child (1987), Nadler, Gerstein e Shaw (1992) e Sjölander (1985), além de suas próprias pesquisas no Brasil, Macedo-Soares (2000) criou seu próprio modelo utilizando uma perspectiva integrativa.

O modelo genérico integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000) foi desenvolvido pela autora a partir dos constructos de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburger & Nalebuff (1997).

Porter (1980) forneceu os constructos referentes aos atores estratégicos e a seus respectivos papéis de clientes, fornecedores, novos entrantes, concorrentes e substitutos, bem como os fatores determinantes das implicações estratégicas destes em termos de poderem se tornar oportunidades e ameaças.

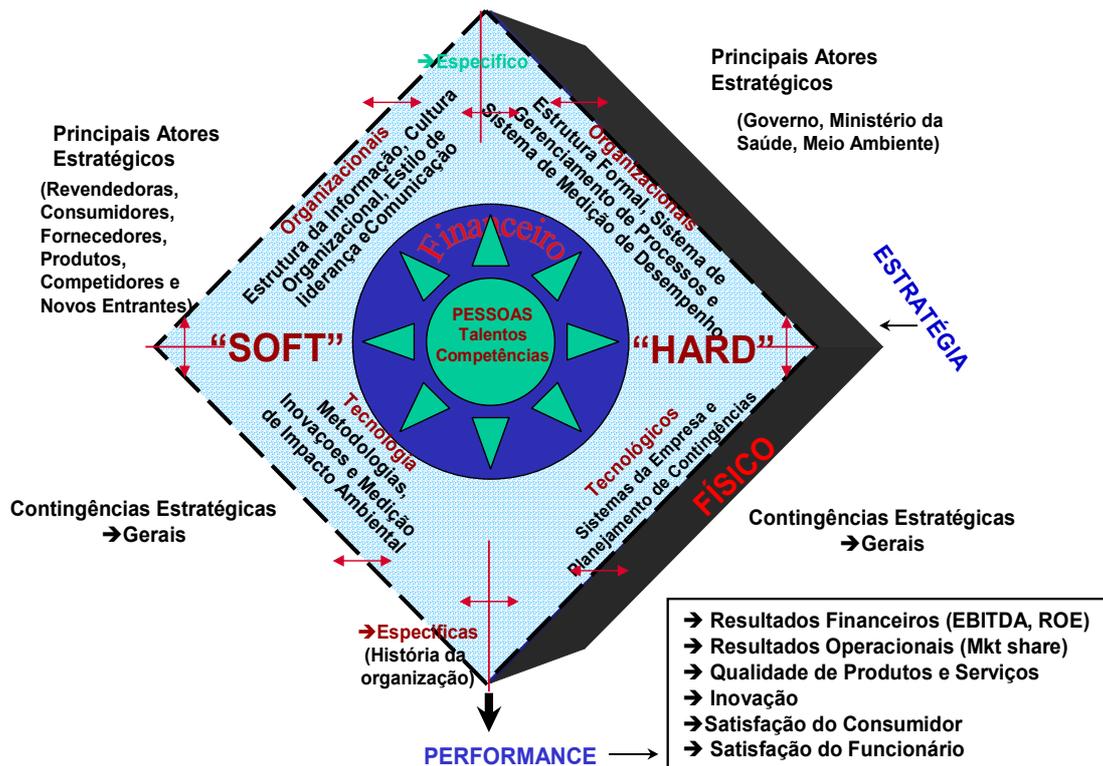
Brandenburger & Nalebuff (1997) entraram com o conceito de parceiros, ou seja, os complementadores do modelo GI.

Ademais foram incluídos no modelo GI os constructos e indicadores de Austin com relação aos fatores macroambientais, conforme explicados mais adiante.

Cabe notar uma diferença fundamental de paradigma entre o arcabouço de Austin e o modelo GI de Macedo-Soares: Austin não distingue entre variáveis principais e secundárias dentro da empresa.

Enquanto o arcabouço de Austin inspira-se na escola de posicionamento, o modelo de Macedo-Soares está consistente com o paradigma Resource Based nas suas versões mais recentes de abordagem integrativa. A sustentabilidade da performance está relacionada, principalmente, com os fatores internos da empresa, mas sempre em interação com os fatores contextuais (macro-ambientais).

FIGURA 5: Modelo GI (Fonte: Macedo-Soares, 2000)



No atual estudo de caso, como abordamos a estratégia de internacionalização da empresa, serão consideradas as diferentes implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais externos à Natura, nos seguintes níveis: internacional, país e indústria de cosméticos.

No modelo GI, a organização funciona como um sistema aberto e equilibrado, enfatizando a grande importância da congruência dos fatores organizacionais que contribuem para o sucesso da implementação estratégica, maximizando, assim, o desempenho da organização.

Esses fatores organizacionais são divididos em duas categorias: variáveis principais (aquelas internas à organização) e variáveis secundárias (as que envolvem tanto variáveis internas quanto externas à organização). A classificação dos fatores internos em variáveis principais e secundárias é relevante para a identificação dos fatores organizacionais.

As variáveis principais podem ser classificadas em dependentes e independentes, no sentido de serem necessárias para a otimização do desempenho da organização de acordo com suas metas estratégicas.

As independentes referem-se aos determinantes do desempenho. São as

chamadas variáveis controláveis e podem ser divididas em 5 categorias: **pessoas**, que são colocadas ao centro do modelo e que são envolvidas pelas categorias **físicas, financeiras, organizacionais e tecnológicas**. Estas duas últimas (organização e tecnologia) ainda se subdividem em *hard* e *soft*. *Hard* envolve variáveis estabelecidas formalmente e *Soft* as constituídas de maneira informal.

A categoria de variáveis principais dependentes é constituída pelo **desempenho**, por ser o resultado da gestão das variáveis principais independentes (fatores organizacionais) em interação com as variáveis secundárias (fatores macroambientais e referentes aos atores estratégicos). Essa categoria também inclui variáveis *hard* e *soft*, ou seja, dimensões de medição de desempenho objetivas (dados quantitativos: resultados financeiros como ROA e ROI) e subjetivas (dados qualitativos: satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e qualidade percebida do produto).

As contingências estratégicas são consideradas como variáveis secundárias por serem fatores ambientais não controláveis que influenciam o desempenho das variáveis principais por meio de suas implicações positivas ou negativas. Logo, podem ser consideradas oportunidades ou ameaças; reais ou potenciais; a serem exploradas ou a serem minimizadas. Inspiradas em Austin (1990), estas contingências estratégicas são classificadas em fatores ambientais, econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos.

O referencial para a análise das ameaças e oportunidades reais e potenciais, apresentado pelos atores estratégicos ao assumirem os papéis genéricos, são os constructos e indicadores de Branderburger e Nalebuff (1997) e de Porter (1980). Cabe observar, no entanto, que Macedo-Soares (2000) parte do princípio que os atores podem eventualmente assumir papéis múltiplos, aumentando a complexidade da dinâmica dos fatores em jogo.

Dessa forma, o modelo Macedo-Soares permite não só visualizar todos os fatores estrategicamente significativos, como também integrar o uso das ferramentas e dos constructos dos outros autores mencionados, para a avaliação da adequação da estratégia que está sendo implementada pelas empresas.

O diferencial do modelo GI em relação aos demais reside na amplitude da avaliação que permite realizar, evidenciando claramente as possíveis razões para o sucesso ou o fracasso de uma estratégia, e auxiliando na identificação das

eventuais mudanças organizacionais ou das estratégicas necessárias para a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva.

A Tabela 2 traz um resumo sobre os diferentes fatores e suas classificações segundo o modelo GI, e também a referência dos autores que contribuíram para a formulação da metodologia.

TABELA 2: Fatores do Modelo GI

Fatores	Importância	Influências
Recursos: Físicos, Financeiros, Pessoas, Organizacionais e Tecnológicos	São variáveis controláveis e responsáveis pelo desempenho da organização. Os recursos organizacionais e tecnológicos são subdivididos em duas dimensões: " <i>hard</i> " (aspectos estabelecidos formalmente) e " <i>soft</i> " (aspectos estabelecidos informalmente). Implicam forças e fraquezas.	Barney (1996), Chems (1976), Child (1987), Daft (1983), Day (1997), Nadler (1992), Rumelt et al (1991), Sjölander (1985)
Condições para utilização dos fatores organizacionais: Físicas, Financeiras, Pessoas, Organizacionais e Tecnológicas	São variáveis controláveis que caracterizam as predisposições internas na organização para o aproveitamento dos recursos organizacionais. Os recursos organizacionais e tecnológicos são subdivididos em duas dimensões: " <i>hard</i> " (aspectos estabelecidos formalmente) e " <i>soft</i> " (aspectos estabelecidos informalmente). Implicam forças e fraquezas.	Rummelt et al (1991), Wernerfelt (1984)
Desempenho	É resultante da gestão das variáveis independentes primárias. Subdivide-se também em duas dimensões: <i>hard</i> e <i>soft</i>	Barney (1996), Kaplan e Norton (1996), Sjölander (1985)
Atores Estratégicos	São variáveis não controláveis, que influenciam o desempenho pelas suas implicações estratégicas, ou seja, ao constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais.	Porter (1980), Brandenburger e Nalebuff (1987)
Contingências Estratégicas: fatores econômicos, políticos, socio-culturais e demográficos	São variáveis não controláveis, que influenciam o desempenho. Implicam oportunidades e ameaças.	Austin (1990), Child (1987)

No modelo, considera-se a existência de ambigüidade causal quando há dificuldade de imitar as competências de uma organização, coerente com o arcabouço VRIO de Barney (1996) que avalia competências segundo os critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização (condições organizacionais para aproveitar os recursos), em termos de forças ou fraquezas, reais e potenciais, para sustentação de uma vantagem competitiva. Assim sendo, considera-se que as

competências distintas residem em recursos provenientes do conhecimento profundamente enraizado na cultura e nos processos da empresa.

Para interpretar e analisar os dados coletados, elaborou-se uma tabela referencial com uma lista de atributos necessários/desejáveis para o setor de cosméticos, que foi adaptada dos quadros de referência propostos e utilizados por Macedo-Soares (2001).

TABELA 3: Arcabouço Analítico para análise da adequação estratégica

Categorias de Fatores	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis
Organizacionais Hard	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada e com alto grau de descentralização de poder.
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com alto grau de <i>empowerment</i> das equipes.
	Processos	Documentados, auditados e interfuncionais
	Sistemas Gerenciais	Integrados por meio dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para clientes.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, para a aquisição de conhecimento para a utilização de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas para o manuseio correto de insumos de produção.
	Sistemas de Medição de Desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos da estratégia da empresa.
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e de remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.
	Sistemas de Medição de Impacto Ambiental	Sistema de metas para a diminuição de danos provocados na natureza pela empresa, indicadores claros para o atingimento das melhorias, e redução do uso de poluentes químicos
Responsabilidade Social e Ambiental	Projetos claros, bem definidos e divulgados tanto para funcionários quanto para a sociedade como um todo. Projetos envolvendo estudos para devolver à natureza o que lhe é extraído e estudos para maior conhecimento dos insumos ecologicamente corretos que podem vir a ser utilizados pela empresa.	
Organizacionais Soft	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros <i>stakeholders</i> com preocupação sobre a qualidade de vida, ética e responsabilidade social e ambiental através do uso sustentável da biodiversidade.
	Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia, no sentido de alocar os recursos necessários no dia-a-dia (inclusive tempo), com práticas-chave para o sucesso da estratégia. Liderança do tipo <i>coaching</i> .
	Comunicação Informal	Ampla e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.
	Biodiversidade	Estudo para a descoberta de novos componentes para substituírem outros mais agressivos à natureza, sistema de testes de novas substâncias como insumos vegetais renováveis para substituírem insumos de animais, e sistema de testes alternativos para novos produtos, evitando testá-los em animais.

Categorias de Fatores	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.
Tecnologia <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas	◀▶ Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções que incorporem os requisitos dos clientes, visando ao crescimento futuro da organização. ▶ Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados, e apoiadas por técnicas de melhoria contínua. ▶ Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.
	Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como receptividade e a importância dadas pelos consumidores em relação ao uso sustentável da biodiversidade realizado pela empresa, e a preocupação dos consumidores em relação aos testes ainda realizados em animais.
Pessoas	Talentos, Habilidades e Competências	Experiência, habilidade, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medidas balanceados.
Físicos	Instalações / Infra-estrutura e Recursos Naturais	◀▶ Instalações de ponta em termos de tecnologia e de nível de produtividade. ▶ Laboratórios para desenvolvimento de novos produtos e testes de diferentes insumos de produção. ▶ Reservas de insumos bem cuidadas garantindo a preservação do meio ambiente.
Financeiros	Dimensões quantitativas da área Financeira	▶ Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo. ▶ Altos retornos sobre investimento para garantir o sucesso das internacionalizações realizadas, elevado volume de vendas, baixa taxa de inadimplência. ▶ Baixo nível de alavancagem para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos, para financiar ampliações de capacidade conforme a demanda e para investir em novas internacionalizações.

Categorias de Fatores	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis
Desempenho	Dimensões Quantitativas	Alto nível de faturamento, margem operacional bruta (%), retorno para o acionista (ROE) acima da média da indústria, alta produtividade, baixo custo e lucratividade.
	Dimensões Qualitativas	Alto índice de satisfação de stakeholders e de consumidores, boa reputação do nome da empresa no mercado, qualidade dos produtos acima da média da indústria e capacidade de inervação diante de oportunidades em potencial para expandir o mercado de atuação.

Conforme Macedo-Soares (2000), para realizarmos uma análise estratégica utilizando o Modelo GI, teremos que seguir as seguintes etapas:

1. Caracterizar a estratégia implícita ou explícita da organização em termos de seu conteúdo, objetivos (amplamente definidos como intenção estratégica ou visão), escopo (produtos, clientes, etc) e postura competitiva;

2. Identificar os fatores macro-ambientais (as contingências estratégicas gerais e específicas nos diferentes níveis - internacional, nacional, indústria e empresa), utilizando as categorias, constructos e indicadores de Austin (1990), assim como os papéis dos atores-chave, com constructos de Porter (1980) e Brandenburger & Nalebuff (1997); e analisar suas implicações em termos de se constituírem em oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Note-se que nem todas as implicações são oportunidades e ameaças, podendo constituir-se apenas em fatores favoráveis ou inibidores para alavancar os fatores de sucesso da organização;

3. Identificar os fatores organizacionais em termos das três categorias de variáveis principais independentes. Analisá-las no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, à luz das características da estratégia e das variáveis secundárias;

4. Apurar os indicadores de desempenho das empresas;

5. Dadas as características da estratégia, analisar sua adequação, ou seja, o quanto ela permite capitalizar forças e minimizar fraquezas, de modo a neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades;

6. Propor as mudanças necessárias, se for o caso, no sentido de criar as condições favoráveis, de forma a assegurar uma adequação da estratégia.

3.3.1

Contribuições ao Modelo Genérico Integrativo – GI

Ao analisar as categorias de fatores do modelo GI e confrontá-las com os indicadores necessários para analisar as informações e validar a adequação estratégica da Natura, foi percebida a necessidade de acrescentar ao Modelo GI mais três variáveis. Essas variáveis foram destacadas na cor telha na figura

anterior e repetidas abaixo:

1. **Sistema de Medição de Impacto Ambiental** na categoria de Fatores Organizacionais *Hard* - atributos necessários / desejáveis: sistema de metas para a diminuição de danos provocados na natureza pela empresa, indicadores claros para o atingimento das melhorias e redução do uso de poluentes químicos.
2. **Responsabilidade Social e Ambiental** na categoria de Fatores Organizacionais *Hard* - atributos necessários / desejáveis: projetos claros, bem definidos e divulgados tanto para funcionários quanto para a sociedade como um todo. Projetos envolvendo estudos para devolver a natureza o que é extraído da mesma e estudos para maior conhecimento dos insumos ecologicamente corretos que podem vir a ser utilizados pela empresa.
3. **Biodiversidade** na categoria de Fatores Organizacionais *Soft* - atributos necessários / desejáveis: estudo para a descoberta de novos componentes para substituírem aqueles que são mais agressivos à natureza, sistema de testes de novas substâncias como insumos vegetais renováveis para substituírem insumos de animais e sistema de testes alternativos para novos produtos evitando testá-los em animais.

Essas variáveis se tornaram necessárias já que o uso sustentável da Biodiversidade é o grande diferencial da empresa e um dos pontos fundamentais que foram considerados na decisão de se internacionalizar para a França.

3.3.2

Criação de nova categoria de fatores no modelo GI - Indicadores Ambientais

A natureza é uma grande prestadora de serviços para a humanidade, mas o homem, infelizmente, está tirando da natureza mais do que ela pode dar. Infere-se que a super-exploração dos recursos naturais criou cinco situações ambientais críticas: a ameaça de esgotamento das fontes de água limpa, a mudança climática,

a perda da biodiversidade, a poluição e a redução dos recursos energéticos.

Nesse estudo, houve a necessidade de incluir uma nova categoria de fatores ao modelo original GI denominada **Indicadores Ambientais**, que é formada por seis variáveis: Consumo de Água, Reutilização de Água, Consumo de Energia, Geração de Resíduos, Testes realizados em Animais e Reciclagem.

TABELA 4: Indicadores Ambientais para a análise da adequação estratégica

Categorias de Fatores	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis
Indicadores Ambientais	Consumo de Água	Consumo de água por unidade vendida ao longo dos anos (litro/unidade)
	Reutilização de Água	Percentual do total de água tratada na estação de tratamento e reutilizada.
	Consumo de Energia	Consumo de energia total por unidade vendida ao longo dos anos (Kjoules/unidade)
	Geração de Resíduos	◀▶ Percentual de resíduos incinerados, descarregados em aterro e reciclados. ▶▶ Geração de resíduo por unidade vendida ao longo dos anos (gramas/unidade)
	Testes em Animais	Número de testes realizados em animais com produtos fitoterápicos e cosméticos ao longo dos anos.
	Reciclagem	Percentual de material utilizado que passou pelo processo de reciclagem.

Explicado o problema que originou a pesquisa em questão e o referencial teórico que forneceu as bases de sustentação da teoria, no próximo capítulo encontra-se a metodologia que foi adotada no estudo.