

## Oh que Droga: Não Acredito que Levei uma Multa!

Autoria: Henrique Muzzio

### Resumo

Você respeita as leis de trânsito? Quando você não está no papel de motorista, você deseja que os condutores respeitem o seu direito de pedestre? Você acha legítimo que esta fiscalização seja realizada de forma eletrônica? O sócio da Fotosensores<sup>®</sup>, Sr. Baltazar, tinha opinião divergente de parte da mídia, de um segmento de advogados e de uma parcela da população em geral. A Fotosensores<sup>®</sup> iniciou suas atividades através do programa de incubação da Universidade Federal do Ceará. A empresa implantou comercialmente no mercado brasileiro a tecnologia de fiscalização eletrônica de trânsito através dos chamados fotossensores. Apesar da fidedignidade e impessoalidade dos produtos e da garantia que eles oferecem na fiscalização de infrações de trânsito, sua trajetória de 13 anos possuiu muitos percalços. O processo de institucionalização e de legitimação da empresa foi marcado por resistência de vários segmentos sociais. Neste contexto adverso, os sócios desenvolveram ações estratégicas para alcançar a legitimidade social. Destacamos aqui três destas ações e indagamos se tais decisões foram pertinentes para as demandas da empresa.

### 1. Para Começar

Você respeita as leis de trânsito? Quando você não está no papel de motorista, você deseja que os condutores respeitem o seu direito de pedestre? Você acha que deve haver uma fiscalização rigorosa para as infrações? Você gosta de ser multado no trânsito? Você acha legítimo que esta fiscalização seja realizada de forma eletrônica? O sócio da Fotosensores<sup>®</sup>, Francisco Baltazar, tinha opinião divergente de parte da mídia, de um segmento de advogados e de uma parcela da população em geral.

Quase ninguém assume que comete infrações, mas, em um país campeão em acidentes de trânsito como o Brasil, não dá para negar a existência do problema. Exemplo de mais uma das ambigüidades brasileiras, no trânsito, ao mesmo tempo em que queremos segurança para nós e nossos entes queridos, cometemos as mais diversas infrações e ficamos raivosos se precisamos desembolsar recursos para o pagamento das multas recebidas. Foi neste contexto que surgiu a protagonista desta história.

A empresa Fotosensores<sup>®</sup> e seu principal produto, o controle automatizado de trânsito, tornaram-se conhecidos junto aos motoristas brasileiros nos últimos 13 anos. A empresa, pioneira no Brasil em seu principal serviço, foi criada na cidade de Fortaleza na década de 1990. Hoje é a maior empresa da América Latina no segmento da fiscalização eletrônica de infrações cometidas nos semáforos ou por excesso de velocidade nas vias públicas, reconhecida como uma referência nacional em termos de inovação em seu segmento. Além dos conhecidos Fotossensores (equipamentos para fiscalização de avanço de sinais) e das lombadas eletrônicas (equipamentos para fiscalização de excesso de velocidade), a empresa buscou especializar-se também em criar soluções integradas voltadas ao gerenciamento do trânsito, como o sistema portátil de registro de infrações (conhecido por SMF<sup>®</sup>), e o software de apoio à gestão de foto-multa, denominado de (GFM32<sup>®</sup>).

Para o seu sócio Francisco Baltazar, o propósito de consolidar a empresa desde sua fundação, pressupôs a formatação de um modelo de gerenciamento que precisava aliar o processo visionário dos sócios em torno de uma tecnologia e um serviço inovador para um campo de atuação e saber lidar com as reações adversas da sociedade.

Neste processo de consolidação, além das demandas tradicionais de natureza operacional, tais como, eficiência produtiva, competitividade, qualidade dos serviços, quadro de colaboradores capacitados, etc., os sócios tiveram de enfrentar um conjunto de fatores ambientais adversos desencadeados por distintos stakeholders. Assim, a trajetória da empresa foi acompanhada de muitos desafios para seus sócios. Tais desafios surgiram pelas ações oposicionistas de atores sociais quanto à tecnologia utilizada. Estes atores basearam seus atos em argumentos que, para eles, eram sólidos, em virtude da eminente possibilidade de fraudes do sistema. Um dos principais argumentos destes atores era a metrologia do equipamento, que dava margens para manipulações comuns a sistemas eletrônicos, inseridos dentro de uma realidade virtual. Outro argumento era a existência de uma “indústria de multas”, que estaria mais preocupada com os recursos financeiros arrecadados. Valeria assim mais a visão punitiva do que a visão educativa.

Estas reações obtiveram grande interesse da mídia brasileira pela natureza do serviço e seu impacto na sociedade em geral, principalmente pelo grande volume de recursos financeiros envolvidos pela aplicação das multas e pelo efeito direto quando o motorista comete infração e precisa desembolsar seu dinheiro para o pagamento destas infrações. Como sabemos, o bolso é uma parte do corpo muito sensível!

Quase sempre as decisões empresariais são desencadeadas dentro de um contexto de múltiplas alternativas. Fatos passados têm a característica de permitir que analisemos a pertinência das decisões e especulemos sobre outros caminhos possíveis. Outra possibilidade é extrairmos lições que podem nos subsidiar em situações semelhantes futuras. No caso da Fotosensores® isto também se aplica. As ações desenvolvidas pela empresa foram adequadas ao seu contexto social de referência? Que lições podem ser aprendidas com este exemplo? E se fosse você, o que você faria? Com a leitura da seqüência deste relato, você terá mais condições de responder a estas indagações.

## **2. A Trajetória dos Protagonistas**

O principal executivo da empresa é Francisco Baltazar, cearense, nascido em 1957, engenheiro eletricista formado pela Universidade Federal do Ceará (UFC), com Mestrado Profissional em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Baltazar é filho de pais agricultores, mas que, ao contrário do que prevalecia no interior cearense, todos os onze filhos freqüentaram a escola, fato que embasou o Senhor Baltazar em sua carreira empresarial. As experiências empreendedoras iniciaram na infância quando produzia artesanatos para comercialização em sua vizinhança, atuou também com o conserto de bicicletas, e com catorze anos, fundou um curso de datilografia no interior do Estado do Ceará, tendo também experiência com negócios de apicultura.

Já na universidade, Baltazar foi estagiário de uma empresa têxtil e, influenciado pela crise do petróleo na década de 1970, especializou-se em conservação de energia. Como graduado, trabalhou para a EIM Instalações Industriais Ltda., empresa fundada em 1956 no Estado de Pernambuco. A EIM é uma empresa voltada à inovação e à qualidade, sendo a maior no segmento de instalações industriais no Nordeste e desde 1983 tem Baltazar como sócio em uma filial na cidade de Fortaleza.

Baltazar também se envolveu no universo da representação empresarial. Na ocasião da elaboração deste caso, presidia o CIC - Centro Industrial do Ceará, uma instituição que fez história no Ceará a partir da década de 1970, contribuindo decisivamente para o processo de

crescimento coletivo do estado, com foco no debate da mudança do comportamento industrial, da crença de valores, e na qualificação de quadros, com foco na gestão empresarial e também pública<sup>1</sup>. Também foi presidente, até o ano de 2006, da ABETRANS - Associação Brasileira das Empresas do Setor de Trânsito, com sede em Brasília, e que tem como objetivo congregar as empresas nacionais do setor.

Baltazar também dedica esforços pessoais e empresariais com trabalhos de natureza social. Em 2004, 2005 e 2006 a EIM, sua outra empresa, recebeu o Selo de Responsabilidade Cultural e o Prêmio SESI de Qualidade de Vida no Trabalho, e recebeu, ainda em 2005, o Selo da Fundação ABRINQ de Empresa Amiga da Criança, como reconhecimento pelo engajamento para com a infância brasileira.

Nos primeiros 11 anos de atuação da empresa, Baltazar dividia as responsabilidades da Fotosensores<sup>®</sup> com um sócio, o imigrante italiano Egidio Boffa. Egidio nasceu em Potenza (Itália), em 1939 e faleceu em 2006. Egidio emigrou para o Brasil aos dezesseis anos e desde jovem, com todas as dificuldades do novo idioma, já se iniciou nas atividades empresariais.

Egidio trabalhou como técnico em joalheria, e teve negócios associados ao ouro. Também foi técnico em contabilidade, e teve acesso a grandes indústrias paulistas, com destaque para o grupo Matarazzo. Aproveitando a experiência, o mesmo partiu para a montagem de sua própria indústria, a Reprinco, inicialmente orientada para a fabricação de ferramentas, acessórios em metais. Posteriormente a empresa foi redirecionada para a indústria automobilística e sinalização viária.

### 3. O Processo de Criação

O trânsito brasileiro apresenta estatísticas negativas no cenário mundial em virtude do número de acidentes, dos prejuízos materiais e, principalmente, do número de mortes que acontecem a cada ano. Embora com um novo Código Brasileiro de Trânsito (CBT), as estatísticas que até chegaram a indicar uma redução dos acidentes após a implantação deste instrumento, hoje já apresentam números com novos acréscimos nesta triste realidade brasileira. Este trânsito sofre de um mal comum a muitos setores sociais, atribuído à cultura brasileira do “jeitinho”. Apesar de o CBT ser considerado por muitos um instrumento adequado de legislação, com definições claras de conduta e situações passíveis de infração, para muitos analistas que rotineiramente emitem suas opiniões, falta maior conscientização dos usuários do trânsito, seja condutores ou pedestres e mais, falta uma maior fiscalização para fazer cumprir a legislação. Somando-se a isto a fragilidade dos meios para aplicação das leis, tem-se uma cultura de subversão dos motoristas brasileiros com excesso de velocidade, avanço de sinais de trânsito, desrespeito aos locais destinados para veículos e pedestres, dentre outros desrespeitos. Soluções para tais dificuldades são preocupações constantes das autoridades do setor e um anseio da sociedade. Estas expectativas foram as principais causas de motivação para o investimento na Fotosensores<sup>®</sup>. Nas palavras de Baltazar,

A identificação das dificuldades, carregada pela indignação com o arbítrio de alguns agentes de trânsito, da “fé pública” e da institucionalização da propina, aliada a uma idéia desenvolvida na universidade, nos despertou o interesse pela alternativa de solução do problema que a empresa se propôs a resolver.

Foi para ajudar a solucionar estas dificuldades que Baltazar afirmou que a Fotosensores<sup>®</sup> Tecnologia Eletrônica LTDA nasceu no ano de 1994, dentro de um dos principais centros

produtores de conhecimento do Nordeste, o Parque de Desenvolvimento Tecnológico (PADETEC), da Universidade Federal do Ceará (UFC). A empresa ficou incubada neste parque tecnológico ainda com seus sócios iniciais, até que se deu o processo de aquisição pelos sócios atuais, e foi desenvolvida uma nova estratégia de atuação.

Antes da aquisição da Fotosensores<sup>®</sup>, Baltazar afirmou que ele e seus sócio já tinham a idéia de trilhar um caminho de parceira entre empresa e universidade, por entenderem que isto podia significar ganhos expressivos, além do conhecimento de vários casos de sucesso internacional em parceiras semelhantes que lhes serviam de estímulo. Neste sentido, buscaram idéias embrionárias que poderiam se transformar em um caso vitorioso e encontraram na Universidade Federal do Ceará uma resposta para seus anseios. Diante de uma idéia ainda em fase de incubação, mas com grande potencial de exploração comercial, os empresários decidiram investir no que era uma oportunidade real, explorar um sistema automático de registro de infrações que fosse impessoal, automático, com margens mínimas de erros ou de análises subjetivas de qualquer agente de trânsito. Um problema vislumbrado à época era que a proposta não tinha precedente e idéias como estas costumam ter dificuldades de aceitação. Conforme complementa o empresário,

Nós temos um DNA genuinamente da universidade. Tivemos que criar o mercado. Não procurei atender ao mercado; não perguntei a ele o que ele queria, na verdade busquei convencê-lo de sua necessidade, oferecendo algo que ele precisava. Tal necessidade era o registro de informações de delitos no trânsito, que fosse automático, instantâneo, eficaz e impessoal.

Foi assim que os empresários, Baltazar e Egidio, analisaram a tecnologia disponível e formataram a visão do negócio. O entusiasmo inicial com a idéia levou os empreendedores a adquirir as cotas dos sócios fundadores, ainda incubados no PADETEC, mudando sua sede, e aprimorando o protótipo. Na visão de seus sócios, a empresa teria de estabelecer sua clientela, e certamente criaria seu mercado, pois, acreditavam que haveria uma demanda imediata, devido ao caráter inovador e modernizador do produto e devido ao apelo à cidadania proporcionado pelo seu produto.

A definição dos clientes não ensejava muitas alternativas: todo e qualquer órgão público gestor de sistemas viários se tornaram potenciais clientes dos serviços da empresa. Como forma de consolidar a empresa para a oferta de serviços aos seus clientes, os gestores definiram o conceito de seu negócio como sendo *venda de informações*. As atividades constavam de: desenvolver os equipamentos, instalar os mesmos nos municípios ou estados conveniados, registrar as informações, imprimir os autos de infrações devidamente de acordo com o CTB e remeter para a autoridade competente, que procedia com a postagem dos autos, transformando-os em notificações e em seguida, em infrações.

Formatados os elementos iniciais para a atuação da empresa em seu mercado, a Fotosensores<sup>®</sup> buscou uma rápida expansão no país como meio de garantir uma vantagem competitiva frente a futuros concorrentes. Definiu seu modelo comercial baseado na estrutura de franquias, porém, de uma forma peculiar e também inovadora: criou sócios do negócio em todo o território nacional, solucionando desta forma a questão da territorialidade continental e da grande necessidade de capital.

Cada parceiro local, definido por estado, inicialmente, e posteriormente por município, fazia a captação do cliente, a implantação e operacionalização do contrato. À Fotosensores<sup>®</sup> cabia o

fornecimento dos equipamentos, capacitação do pessoal do agente local, fornecimento dos softwares de gestão e melhorias tecnológicas.

Desta forma, foi possível em pouco menos de cinco anos estabelecer contratos em mais de vinte estados e com vários municípios, especialmente após o processo de municipalização do trânsito no Brasil, iniciado a partir de 1997. Passados não mais que 10 anos, seus equipamentos já estavam instalados em quase todos os estados brasileiros. Os resultados foram assegurados, e os lugares onde os equipamentos foram instalados logo obtiveram efeitos positivos na promoção de um trânsito mais seguro, com significativa redução nos índices de acidentes e melhor conscientização de motoristas e pedestres. Nas palavras de Baltazar, “a trajetória de sucesso da empresa foi fruto da busca pela excelência, o que se traduziu em crescimento, evolução e reconhecimento do mercado, tanto por seus produtos, como por sua gestão”.

#### **4. Como Enfrentar as Adversidades?**

Após os desafios de desenvolvimento da idéia, dos equipamentos em si e de instalação em diferentes as unidades da federação, os desafios da Fotosensores<sup>®</sup> voltaram-se para o enfrentamento de resistências de muitos usuários do sistema de transporte e de autoridades. Os sócios da Fotosensores<sup>®</sup> tiveram grandes desafios de legitimação de seu principal produto, o controle eletrônico de fiscalização para veículos (avanço de semáforo e limite de velocidade). Muitos foram os episódios de declarada oposição aos produtos, por vários segmentos sociais, como imprensa, advogados, magistrados, políticos, servidores públicos etc.

A ressonância das reclamações, segundo Baltazar, era muito forte em virtude de atingir camadas de classes superiores da sociedade que são detentores de automóveis e passaram a ser fiscalizados não por pessoas, que podiam ser intimidadas pela camada superior da população que abria espaço para “jeitinhos”. Outro fator destacado pelo sócio da empresa era que esta nova tecnologia atingia um “feudo” de agentes de trânsito com poder de polícia que viram nos equipamentos oferecidos pela Fotosensores<sup>®</sup>, uma ameaça a um status e a suas atribuições.

Estes descontentamentos acabaram por ganhar eco na sociedade através de reportagens em jornais escritos e televisionados. Muito foi veiculado na imprensa, inicialmente em Fortaleza e depois nas respectivas regiões onde a empresa se expandia, com os questionamentos de legitimidade e legalidade. Em pouco tempo surgiram muitos que advogavam a inconstitucionalidade do processo, pela violação da privacidade. Um dos primeiros argumentos foi de que a tecnologia utilizada era passível de manipulação e que facilmente poderia “criar” multas. Também foi muito forte a oposição de uma parte da imprensa, especialmente aquela mais especulativa e sensacionalista. Nas palavras de Baltazar, “a imprensa sensacionalista aproveitou muito bem a indignação de pessoas multadas e a desinformação das demais, e, no intuito de vender mais, ela formou uma imagem muito negativa do produto”.

O empresário destaca, por outro lado, o posicionamento adotado por outra parte da imprensa, que optou por recomendar a boa educação do motorista, contribuindo assim para a consolidação do sistema e da empresa. Ou seja, exploraram não a possibilidade de fraudes, que também existia no sistema manual, mas trabalharam a necessidade de uma educação para o trânsito e uma postura defensiva principalmente dos motoristas.



Este período inicial coincidiu com a primeira crise na empresa, de natureza institucional, em virtude da barreira legal conseqüente da inexistência do marco regulatório do setor que permitisse a automação para este tipo de serviço. Ainda como ponto complicador, Baltazar aponta a resistência da própria estrutura estatal de fiscalização do trânsito na época. Em suas palavras,

Tínhamos uma situação na qual o guarda de trânsito via um cruzamento de ruas como um “patrimônio” seu, o que levou a necessidade de quebrar uma tradição, um feudo de pequenos grupos que viam nesta inovação uma ameaça a seu mercado de trabalho, e a suas fontes complementares de renda.

Os processos se sucederam e rapidamente, os fotossensores se transformaram em objeto de querelas judiciais. Em Fortaleza, por exemplo, diversos foram os escritórios de advocacia que anunciavam, dentre seus serviços, a anulação de multas aplicadas pelos equipamentos eletrônicos sob os mais diferentes amparos legais.

Nesta etapa, os sócios da Fotosensores<sup>®</sup> tiveram que recorrer a vários expedientes para tentar amenizar ou neutralizar as forças sociais opositoras de seus produtos. Destacamos aqui três ações estratégicas utilizadas pelos sócios para contrapor os argumentos contrários de uma parcela da sociedade.

Um primeiro foco estratégico de ação foi buscar a legitimidade do produto, bem como o apoio de legisladores e autoridades do trânsito a fim de diminuir a resistência ao novo, representado pelos equipamentos da Fotosensores<sup>®</sup>. Os sócios partiram para uma campanha em nome da empresa como meio de divulgar o produto, que na época, ainda era muito desconhecido da população por se tratar de uma inovação. Isto consistia tanto de divulgar os aspectos técnicos dos produtos e sua garantia de fidedignidade, como buscar apoios institucionais em diversos segmentos sociais, sendo o principal deles, as autoridades de trânsito e políticos no âmbito federal, responsáveis pela legalização do sistema eletrônico de controle no âmbito do CBT, ou seja, com poderes normativos de institucionalização. Esta estratégia de legitimidade pelos sócios foi desenvolvida através de palestras abertas na sociedade em geral, de reuniões com autoridades e políticos, de entrevistas com diversos meios de comunicação etc.

Baltazar destacou que várias das autoridades entenderam e apoiaram a causa da empresa, o que contribuiu fortemente para a legitimação de seu produto. Vale destacar também que o empresário afirmou que se fez necessário estabelecer uma intensa atuação da empresa e de seus sócios junto aos órgãos brasileiros de trânsito, Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN) e Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), com o intuito de encaminhar os procedimentos de formalização e regulamentação das ações da empresa, para adequar e dar consistência jurídica à infração registrada eletronicamente, até então, desconhecida dos condutores de veículos automotores.

Neste sentido, o fator mais decisivo na solução da pendência jurídica foi a publicação do novo Código Nacional de Trânsito (Lei 9503, de 23/09/1997) e a legalização do Sistema Nacional de Trânsito (SNT) que garantiram amparo legal para a tecnologia adotada pela empresa e conseqüentemente, a base institucional normativa suficiente para a aplicação desta tecnologia.

Uma segunda ação estratégica utilizada pela Fotosensores<sup>®</sup> que serviu para combater, nas palavras de Baltazar, os “ataques” de alguns setores da sociedade quanto à veracidade de seus equipamentos foi garantir a legitimidade técnica de seus produtos. Para isto, a empresa buscou

o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) com uma proposta de aferição dos equipamentos. Com a chancela do órgão oficial de metrologia brasileira sobre a conformidade dos equipamentos, a Fotosensores<sup>®</sup> pôde assegurar maior legitimidade social e redução do comportamentopositor por parte daqueles setores que utilizavam fortemente o argumento que tais equipamento eram “manipuláveis” e que não obedeciam a quaisquer critérios técnicos de metrologia. Dada a certificação por parte do órgão regulador nacional de aferição, a empresa passou a contar com mais este instrumento de legitimidade, no caso, uma “legitimidade técnica”.

A terceira ação estratégica buscou agir também em relação a critérios técnicos como forma de garantir a fidedignidade da marcação dos equipamentos e diz respeito à institucionalização da qualidade dos produtos através do processo de certificação ISO, tendo alcançado em 1998 o padrão normativo ISO 9001:1994 com “acreditação” pelo INMETRO. A decisão dos sócios para aderir a este sistema normativo foi que, para eles, tal certificação era uma garantia oficial que os seus produtos não constituíam fraude para os cidadãos, como muito fora argumentado entre seus críticos. Em 2004 a empresa foi novamente certificada pela ISO 9001:2000. Paralelamente, a empresa também alinhou todos os equipamentos instalados no Brasil às exigências da metrologia legal e dos órgãos controladores do SNT - Sistema Nacional de Trânsito.

## 5. Para Finalizar

Dizer que os motoristas brasileiros em geral gostam dos fotossensores parece um exagero. Poucos são aqueles que gostam de serem controlados, principalmente quando sofrem punição por qualquer meio de controle, e mais ainda, quando esta punição representa custos financeiros. O que parece prevalecer no contexto cultural brasileiro é uma aceitação de que os equipamentos são um “mal necessário” e assim, os motoristas passam a conduzir seus veículos de forma mais adequada à legislação. Novas demandas de controle vão surgir e as “guerras” de palavras e embates jurídicos irão se repetir, como um ambiente democrático permite. Neste momento, um exemplo de natureza semelhante é a intenção da Prefeitura de São Paulo de instalar chips rastreadores nos veículos. Antes mesmo da efetivação deste sistema, muita discussão já ocorreu e certamente muitas outras ocorreram com argumentos condizentes em ambos os lados. O exemplo da Fotosensores<sup>®</sup> pode subsidiar ações para os mais diferentes atores envolvidos neste novo embate.

A trajetória da Fotosensores<sup>®</sup> foi cercada por estes embates jurídicos e sociais com vários atores institucionais. Diante do alcance do trânsito no âmbito social, seus produtos impactaram em uma significativa parcela da sociedade onde a empresa atuava. Isto potencializou o impacto perante stakeholders, o que gerou situações muito adversas sob o ponto de vista da aceitação social de sua proposta. Durante anos, viu-se uma disputa entre vários setores sociais questionando a legitimidade dos equipamentos da Fotosensores<sup>®</sup>.

Paralelo às contradições jurídicas, às críticas e às suspeitas de manipulação de seus equipamentos, a empresa foi reconhecida por outra parcela da sociedade. Foi assim, já em setembro de 1997, quando a empresa foi vencedora do Prêmio Empresa do Ano, da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC. Além do reconhecimento desta Associação, a empresa recebeu, em 2003, o Prêmio Qualidade na Empresa Cearense, concedido pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Depois de 13 anos, pode-se dizer que tal tecnologia está disseminada na cultura brasileira, mas, ao longo deste tempo, o processo de institucionalização da fiscalização eletrônica de trânsito foi um processo sensível e de muita controvérsia que parece repetir outros processos onde existe uma dificuldade natural de aceitação comum a inovações com largo alcance social que precisam superar os desafios da resistência à mudança, comum ao ser humano, mas que, se não superada de forma que esta sociedade interprete como legítima, pode dificultar as ações organizacionais.

No caso da Fotosensores<sup>®</sup> os sócios desenvolveram ações estratégicas que visaram minimizar ou deter as ações opositoras aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

E em sua opinião, as ações estratégicas de legitimação por parte da Fotosensores<sup>®</sup> foram adequadas? Em que elas poderiam ser diferentes, quais os possíveis resultados de uma estratégia alternativa? Como você analisa as reações sociais de parte da população frente aos produtos da Fotosensores<sup>®</sup>? Como você analisa as reações sociais de parte da população frente aos produtos da Fotosensores<sup>®</sup>?



## NOTA DE ENSINO

### Identificação

A empresa Fotosensores<sup>®</sup> é uma empresa cearense, que se destacou por sua inovação na proposta de desenvolvimento de equipamentos para fiscalização eletrônica de trânsito. Os equipamentos tiveram sustentação legal para utilização no ano de 1997, e a partir de então, diversas cidades brasileiras passaram a usar os equipamentos, que se tornaram conhecidos rapidamente pelos motoristas brasileiros. O caso desenvolvido explora as informações disponibilizadas pela empresa, depois de 13 anos de institucionalização no uso dos seus equipamentos.

### Fonte de Obtenção dos Dados

Os dados, todos reais, foram obtidos em dois encontros com o Senhor Francisco Baltazar, na sede da empresa Fotosensores<sup>®</sup>, na cidade de Fortaleza, entre os meses de dezembro do ano de 2006 e março do ano de 2007. Além das duas reuniões envolvendo o Presidente da Fotosensores<sup>®</sup>, outras duas reuniões foram realizadas com informantes, recomendados pela direção da empresa.

Em complemento às informações obtidas por meio de reuniões, foram disponibilizados dados internos da empresa, através de documentos e formulários e informações externas de reportagens sobre a empresa. As citações usadas no caso foram todas do Presidente da empresa. O outro sócio, o senhor Egidio Boffa, já havia falecido na ocasião das entrevistas para o desenvolvimento do caso.

### Objetivos Educacionais

A empresa descrita desenvolveu seus produtos para um novo mercado, ou pelo menos, para um mercado que os sócios não tinham convicção da existência de demanda para o seu produto. Diante desta peculiaridade, e do histórico apresentado, este caso tem como principal objetivo educacional o seguinte: discutir o processo de institucionalização e legitimação tanto da empresa como da tecnologia e dos produtos a ela associados, bem como apresentar elementos para uma discussão sobre as estratégias utilizadas pela empresa e sua pertinência no processo de institucionalização e legitimação social. Busca-se também subsidiar os alunos para a tomada de decisão em situações semelhantes que venham a se deparar no contexto organizacional.

### Importância da Aplicação

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, a perspectiva institucional de análise tornou-se muito relevante para as discussões sobre a realidade organizacional. Denota-se essa relevância, dentre outros fatos, pelo número de artigos em publicações internacionais de destaque que a utilizam como “lente” de análise para diversos tipos de fenômenos organizacionais. Além disso, a teoria institucional tornou-se uma popular e poderosa explicação tanto para ações individuais quanto organizacionais, tendo contribuído com valiosos *insights* para as causas da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social.

Neste sentido, exemplos práticos e reais em que possam ser explorados os pressupostos da

teoria institucional podem torna-se instrumentos didáticos adequados para a solidificação do conhecimento desta teoria por parte do corpo discente.

### **Utilização Recomendada**

Este caso foi desenvolvido a partir da exploração dos aspectos relacionados à institucionalização e legitimação e das decisões estratégicas tomadas pelos seus sócios. Quanto ao curso, entende-se que o caso pode ser utilizado em qualquer curso onde conste tópico ou disciplina de Teoria Institucional ou disciplinas com relação direta com esta temática, especialmente nos curso da área de administração. Quanto ao nível, recomenda-se a sua utilização em nível de pós-graduação *lato sensu* e em nível *stricto sensu* nos cursos de Mestrado Profissional e Acadêmico.

### **Forma de Aplicação do Caso**

Sugerimos que o caso seja lido individualmente pelos participantes. Em seguida esta discussão é ampliada para pequenos grupos onde as experiências são trocadas entre os alunos. Depois se realiza uma discussão plenária conduzida pelo professor para discussão geral e apresentação das sugestões e, por fim, o professor faz um fechamento ressaltando os pontos que julgar mais importante.

### **Pontos de Discussão**

Para a discussão do caso em ambientes de formação, são sugeridas algumas questões apresentadas a seguir:

- Que paralelos você pode fazer entre a narrativa da Fotosensores<sup>®</sup> e as concepções teóricas da Teoria Institucional?
- As ações estratégicas de legitimação por parte da Fotosensores<sup>®</sup> foram adequadas? Em que elas poderiam ser diferentes, quais os possíveis resultados de uma estratégia alternativa?
- Quais as ações mais indicadas para empresas que atuam em mercados sem marco regulatório? São normais as barreiras enfrentadas pela Fotosensores<sup>®</sup>?
- Quais os principais estágios de um processo de institucionalização que podemos identificar no caso em questão?
- Até que ponto a trajetória empreendedora de seus sócios, permitiu que a Fotosensores<sup>®</sup> superasse as adversidades de legitimação?
- Como você analisa as reações sociais de parte da população frente aos produtos da Fotosensores<sup>®</sup>?
- De que forma os fatores conjunturais externos foram definidores da forma de atuação da empresa no mercado, desde sua formatação até seu momento atual?

### **Literatura de Apoio**

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books, 1967.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 45-57, 2002.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, n. 48, p. 147-169, 1983.

EMIRBAYER, M; MISCHÉ, A. What is Agency? *The American Journal of Sociology*, v. 103, n. 04, p. 962-1023, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de desinstitucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 09, 1ª ed. Especial, p. 09-39, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 01, p. 145-179, 1991.

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

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 03, p. 571-610, 1995.

ZILBER, T. B. Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 234-254, 2002.

### **Anexo 01 – Dados sobre acidentes de trânsito no Brasil:**

Mais de 1 milhão de acidentes por ano, 250.000 com vítimas, resultando em 350.000 feridos por ano; 50.000 mortos por ano, sendo 30.000 no local do acidente e 20.000 nas primeiras 24h. Morre uma pessoa a cada 11 minutos. A cada 7 minutos acontece um atropelamento. Um acidente de trânsito a cada 31 segundos.

Dos mortos no trânsito:

- 41% têm menos de 35 anos;
- 79% são do sexo masculino;
- 44% são vítimas de atropelamento;
- 70% dos acidentes estão ligados ao alcoolismo.

Mais da metade dos acidentes envolvendo motociclistas resulta em mortes.

Comparando o número de mortos e o número de veículos (frota) de cada país, o trânsito brasileiro é:

- 4 vezes mais violento que o da França;
- 5 vezes mais violento que o da Suíça;
- 6 vezes mais violento que o da Alemanha;
- 7 vezes mais violento que o dos Estados Unidos;
- 9 vezes mais violento que o do Japão.

Fonte: [www.fotosensores.com](http://www.fotosensores.com) (Auto Tran-Centro de Formação de Condutores)

Anexo 02 - Evolução do Faturamento da Fotosensores®

ANO	FATURAMENTO
1994	8.067,34
1995	960.194,86
1996	2.449.123,59
1997	6.689.650,14
1998	10.298.271,49
1999	8.306.636,26
2000	7.659.790,19
2001	10.530.483,29
2002	12.838.281,95
2003	17.475.308,61
2004	19.629.862,54
2005	27.157.417,74
2006	24.214.746,79

Figura 1: Faturamento em Reais 1994-2006

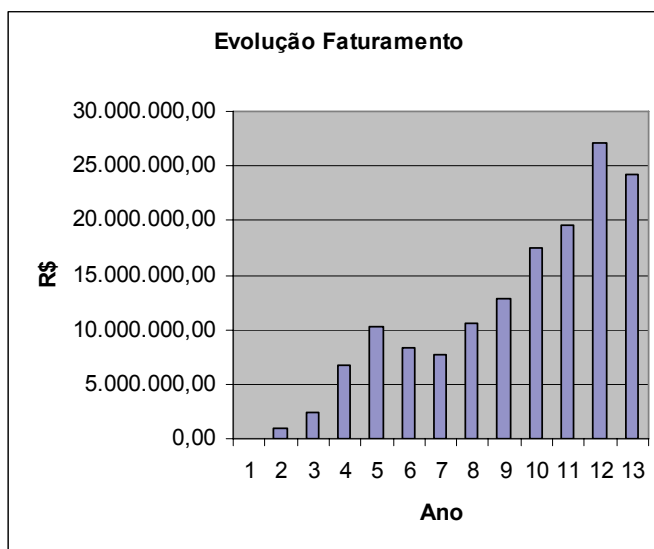


Gráfico 1: Evolução do Faturamento 1994-2006

Notas

<sup>i</sup> Grandes personalidades do mundo empresarial e político cearense iniciaram sua formação de liderança a partir do CIC. Alguns dos líderes da instituição da década de 1980 ocuparam importantes funções na arena política estadual e nacional, com exercícios de cargos de Governador, Parlamentares (Deputados Estaduais, Federais e Senadores) e Ministros de Estado.