

ARTIGOS

Ambiente Virtual de Negócios: oportunidades para pequenas empresas brasileiras exportarem software

Américo Nobre Amorim e Jairo Simião Dornelas

Porque algumas pessoas comprem mais que outras pela Internet: o papel do conhecimento e do risco percebido

José Mauro da Costa Hernandez

Universidades Federais: uma experiência dimensionada no tempo-espaço da atualidade

Euripedes Falcão Vieira e Marcelo Milano Falcão Vieira

Gestão de RH em *Joint Venture Internacionais* (JVs)

Fernando Dias Lopes

Atitudes Relativas a Marcas e Argumentos Ecológicos: um estudo experimental

Severino Joaquim Nunes Pereira e Eduardo André Pereira Ayrosa

REFLEXÕES

Revista Científica Eletrônica: um novo suporte da informação

Conceição Torres

RESENHA

EXPEDIENTE

EDITOR CHEFE

Cristina Amélia Carvalho

EDITOR EXECUTIVO

José Ricardo Costa de Mendonça

CONSELHO EDITORIAL

Breno Augusto Souto Maior Fontes (UFPE), Clóvis Luiz Machado-da-Silva (UFPR), Cristina Amélia Carvalho (UFPE), Jairo Simião Dornelas (UFPE), Jorge Ferreira da Silva (PUC-RJ), J. Ricardo C. de Mendonça (UFPE), Norberto Hoppen (UFRGS), Rubens da Costa Santos (FGV/EAESP), Salomão Alencar de Farias (UFPE), Tânia Diederich Fischer (UFBA).

AVALIADORES

Ana Akemi Ikeda (USP), Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (UFBA), Carlos Alberto Vargas Rossi (UFRGS), Charles De Montreuil Carmona (UFPE), Cláudio Damacena (UNISINOS), Eda Castro Lucas de Souza (UNB), Eduardo Damião da Silva (PUC-PR), Eloise Helena Livramento Dellagnelo (UFSC), Fernando Dias Lopes (UFRN), Gelson Silva Junquilha (UFES), Jairo Simião Dornelas (UFPE), Janann Joslin Medeiros (UNB), João Luiz Becker (UFRGS), Joel Souto-Maior Filho (UFPB), José Antonio Gomes de Pinho (UFBA), Letícia Moreira Casotti (COPPEAD/UFRJ), Lucia Barbosa (UFPE), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Maria Ceci Misoczky (UFRGS), Maria José Tonelli (FGV/EAESP), Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo (UFMG), Rosimeri Carvalho da Silva (UFSC), Salomão Alencar de Farias (UFPE), Ursula Wetzel (COPPEAD/UFRJ), Valéria Silva da Fonseca (PUC/PR), Walter Fernando Araújo de Moraes (UFPE), Wilson Toshiro Nakamura (MACKENZIE).

EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA

Arlei Moraes

APOIO ADMINISTRATIVO

Rodrigo Gameiro

WEBSITE

Webmaster: Arlei Moraes

Webdesigner: Leo Antunes

Marca: José Ricardo Costa de Mendonça

PERIODICIDADE

Quadrimestral

CIRCULAÇÃO

Acesso aberto e gratuito

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA E INFORMAÇÕES

GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional

Av. Prof. Moraes Rêgo, 1235 - Cidade Universitária - Recife - PE - CEP 50670-901

Fone: (81) 3274-7172 - Fax: (81) 3271-8870

E-mail: editoriagestao.org@dca.ufpe.br

SUMÁRIO

84 EDITORIAL

ARTIGOS

- 85 **Ambiente Virtual de Negócios: oportunidades para as pequenas empresas brasileiras exportarem software**

AMÉRICO NOBRE AMORIM
JAIRO SIMIÃO DORNELAS

- 98 **Porque algumas pessoas compram mais do que as outras pela Internet: o papel do conhecimento e do risco percebido**

JOSÉ MAURO DA COSTA HERNANDEZ

- 112 **Universidades Federais: uma experiência dimensionada no tempo-espaço da atualidade**

EURÍPEDES FALCÃO VIEIRA
MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA

- 122 **Gestão de Joint Ventures Internacionais (JVIS)**

FERNANDO DIAS LOPES

- 134 **Atitudes Relativas a Marcas e Argumentos Ecológicos: um estudo experimental**

SEVERINO JOAQUIM NUNES
PEREIRA E EDUARDO ANDRÉ
TEIXEIRA AYROSA

REFLEXÕES

- 146 **Revista Científica Eletrônica: um novo suporte da informação**

CONCEIÇÃO TORRES

REFLEXÕES

- 149 **Métodos de Pesquisa em Administração**

SYLVIA CONSTANT VERGARA

EDITORIAL

GESTÃO.Org completa, com esta edição, dois anos de atividade ao serviço da divulgação da produção científica e acadêmica no campo da gestão organizacional.

Foram dois anos de trabalho para honrar e cumprir objetivos definidos quando da decisão do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, de dar sua contribuição ao esforço da área de administração, de abrir espaços capazes de absorver o aumento da produção científica.

Não era um, mas vários desafios que havia que enfrentar.

O primeiro, construir um periódico plural, na forma e nas idéias. Incentivar a submissão das pesquisas teórico-empíricas, um modelo que já adquiriu relativa maturidade no campo, mas também de ensaios e reflexões, que tão pouca tradição têm no nosso campo científico. Por meio deles, dar espaço à livre expressão do pensamento e ao espírito crítico e inquieto de todos os que não se acomodaram.

O segundo desafio, fazer tudo isto desde uma região periférica de um país periférico. Não há, a nosso ver, espaço para lamentos pelo tempo que nos tocou viver nem tempo para lastimar a realidade social e econômica que a história deste país criou para o Nordeste. Só há espaço e tempo para ajudar a transformar o que nos incomoda e o que nos indigna. Rejeitar a passividade; agir e fazer acontecer.

O terceiro desafio, usar a plataforma digital e o formato eletrônico, ainda sem muita expressão no âmbito das publicações científicas e objeto de alguns preconceitos e restrições. As suas vantagens, tais como custo, flexibilidade e abrangência são enormes mas há muitas outras ainda sub-aproveitadas que precisam ser potencializadas.

A recente avaliação como Nacional B pelo QUALIS da CAPES representou um reconhecimento aos resultados produzidos mas, ao mesmo tempo, uma maior responsabilidade para com o futuro. Indicou também, que estamos num caminho legitimado pela comunidade acadêmica e que será nesse campo de legitimidade que deveremos gerar influência e conquistar espaços.

É nesta direção que se inscrevem os aperfeiçoamentos do sistema de submissão eletrônico, a ampliação das traduções da Revista para o espanhol e o inglês e a indexação em importantes bases de dados e portais eletrônicos.

Acreditamos que, a par e passo com a elevação da quantidade da produção acadêmica no campo do estudo das organizações, também se verificaram incremento na qualidade e densidade das pesquisas e trabalhos realizados. Sendo assim, nossa aposta está numa internacionalização que consolide a agenda de pesquisa da academia brasileira, forjada na capacidade interpretativa da realidade que a circunda e na apropriação criativa do conhecimento para a construção das explicações e soluções que a sociedade nos exige. Tornar nossa produção acessível ao mundo, inseri-la no contexto global mas, ao fazê-lo, valorizar e fortalecer a leitura que só ela é capaz de fazer do contexto local que lhe deu vida.

Este breve retrospecto dos objetivos traçados e do caminho trilhado nos últimos dois anos visou introduzir minhas despedidas à frente deste Periódico. Foi um trabalho árduo mas desafiador, que me ensinou muito e me pôs em contato com a capacidade criativa de professores e pesquisadores de todo o Brasil. Chegou o momento da saudável alternância das responsabilidades, que me permitirá dedicar-me com mais afinco a outras tarefas e ao professor Salomão Alencar de Farias que assumirá a chefia da editoria, de iniciar um novo ciclo com a competência e a criatividade que lhe é conhecida.

Aos que contribuíram para esta realização, seja lendo, escrevendo, avaliando, assessorando ou administrando, os meus mais sinceros agradecimentos e, a todos, desejo uma boa leitura deste número de GESTÃO.Org.

Editora Chefe

Profa. Dra. Cristina Amélia Carvalho

AMBIENTE VIRTUAL DE NEGÓCIOS: OPORTUNIDADE PARA AS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTAREM *SOFTWARE*

Américo Nobre Amorim
D'Accord Music Software

Jairo Simião Dornelas
PROPAD/UFPE

Sumário: 1. Introdução; 2. Procedimento e Método do Relato; 3. O Caso da D'Accord Music Software; 4. Elementos Práticos e Conceituais do Estudo; 5. Um Modelo Exeqüível; 6. Resultados.

RESUMO

O ambiente digital fornece uma nova oportunidade para a exportação do *software* brasileiro. A Internet eliminou várias das barreiras logísticas, operacionais e financeiras que dificultavam os esforços de exportação das empresas brasileiras no passado. O presente trabalho visa a identificar as práticas empregadas em ambientes de negócios virtuais através da análise do caso da D'Accord Music Software, empresa que vem obtendo destaque na exportação de *software* via Internet para consumidores de vários países do mundo. O método empregado foi o estudo de caso, único na análise, partindo-se de dados de entrevistas narrativas com os dois sócios majoritários da empresa. Os principais fatores de sucesso identificados foram: vantagens oferecidas pelo modelo de negócio adotado no ambiente digital, foco nas necessidades do cliente e descoberta de nichos de mercado pouco explorados pelos concorrentes. A análise do caso aponta para uma constatação positiva: as empresas brasileiras precisam explorar o ambiente virtual com mais dinamismo, reconhecendo-o como facilitador para sua expansão e crescimento no exterior. Em decorrência do incremento das exportações, estima-se haver condições para uma grande melhora quantitativa e qualitativa da indústria brasileira de *software*.

Palavras-chave: exportação de *software*; modelo de negócio; parcerias e logística em internet.

ABSTRACT

The Internet cyberspace brought a new opportunity for the development of the Brazilian software exportation. The World Wide Web has teared down many of the logistic, operational and finance barriers that struggled Brazilian companies exportation efforts. This study is dedicated to identify the main procedures and practices used in the Internet business environment, through the D'Accord Music Software case. This company is well known in obtaining good results from its on-line software exportations for many countries around the world. The research method used was the case study, with information gathered from interviews with the main two entrepreneurs and managers of the company. The main successful characteristics found were: the advantages offered by the on-line business strategy, the company focuses in finding the costumer needs and also the investments made on new

market niches unexplored by their competitors. The case indicates that the Brazilian companies need to explore the Internet in a more confident and dynamic way, facing the network as an empowering tool for their growth in the international software market. By achieving this goal, the Brazilian software industry will be able to improve itself in quality and innovation, generating a good cycle of economic expansion.

Key-words: software exportation; Business Models; e-business; internet partnerships and on-line logistics.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, a indústria de *software* brasileira esteve voltada para o mercado interno. Desde sua gênese nos anos 70, surgiram várias empresas que desenvolveram programas para o mercado brasileiro, negligenciando o mercado internacional. No início dos anos 90, com a abertura econômica no Brasil e com a massificação do processo de globalização, várias empresas nacionais tentaram atuar no mercado exterior. Empresários e algumas entidades públicas passaram a trabalhar em conjunto para fomentar e incentivar a exportação de *software* brasileiro (VELOSO, 2003).

Nesta direção, um dos principais incentivos públicos foi o programa SOFTEX 2000 (PROCHNIK, 1997), iniciado em 1992 pelo CNPq, que visava a equilibrar a balança comercial do país no segmento de programas de computador, com meta prevista, até o ano 2000, de 2 bilhões de dólares alcançados com as exportações de *software*. Inicialmente, o programa abriu escritórios regionais no Brasil e sedes de representação (*offices*) no exterior (Pequim, Tokyo, Boston, Vale do Silício). Os escritórios tinham como missão auxiliar as empresas a prospectar mercados, participar de feiras e promover ações de marketing. Os *offices* propunham-se a difundir a produção no exterior e a gerar oportunidades de negócios.

Infelizmente, o SOFTEX, por uma série de razões, não conseguiu atingir seus objetivos diretos, pois em 2000, a indústria de *software* brasileira exportou apenas cerca de cem milhões de dólares. Mesmo assim, o programa foi importante na profissionalização e capacitação das empresas. Nesta direção, consideram-se os incentivos ao empreendedorismo e à formação de uma

comunidade produtiva em *software* importantes legados da iniciativa.

Na trilha do programa citado, as empresas brasileiras fracassaram em exportar produtos, principalmente os destinados aos usuários finais. As iniciativas para vender *software* pré-concebido ("de prateleira") mostraram-se completamente ineficientes, por razões como o desconhecimento do mercado externo, falta de escala e recursos insuficientes para investimento. Os prejuízos na exportação de *software* pré-concebido ("de caixinha") fizeram com que a maioria das companhias brasileiras passasse a trabalhar focadas em clientes corporativos. Assim, as principais áreas de excelência e relativo sucesso nas exportações foram: Telecomunicações, Finanças, Infra-Estrutura (principalmente o setor elétrico) e ensaios na direção do que se buscou chamar de Governo Eletrônico (*e-government*).

Na seqüência, a popularização da Internet no fim dos anos 90 (VIEIRA, 2003) criou uma nova oportunidade para a indústria de *software* do país. Agora, o ambiente virtual possibilita que as empresas brasileiras, inclusive as de pequeno porte, possam distribuir seus produtos diretamente ao consumidor final, com custo reduzido e suplantando deficiências mercadológicas que eram verificadas no passado.

Este texto visa amearhar características, fatores e principais práticas que estão gerando sucesso em algumas dessas iniciativas de exportação de *software* brasileiro para o usuário final. O caso da D'Accord Music Software, empresa brasileira que desenvolve *software* musicais e exporta desde 2003, utilizando-se de um modelo de negócios ancorado na solução de rede, foi utilizado como base para a análise, a partir de entrevistas dos autores deste artigo com os empreendedores, que autorizaram inclusive o uso de marcas e identificadores de rede da empresa. Espera-se que o conhecimento recolhido e aqui detalhado incentive outras empresas a iniciarem suas exportações, o que poderá desencadear um importante processo de inovação para a indústria de *software* do Brasil. Também se estima que o formato de relato e a métrica de exposição do texto, não formalmente aderentes ao clássico padrão de descrição de achados de pesquisa, possam ser bem assimilados pela comunidade leitora. A explicitação respeitará a descrição do método e da revisão de conceitos, mas a praticidade empregada no caso mais assemelharia o artigo a uma comunicação, e é assim que o relato deve ser esperado pelo leitor.

2. PROCEDIMENTO E MÉTODO DO RELATO

Diferentemente, mas em sintonia com o foco de pesquisa em administração da tecnologia da informação (TI), este relato quer apregoar uma prática real, que se alicerça em capacidade de uso da TI para gerar oportunidades de negócio e descortinar como se pode empreender, com o auxílio de rede e com parcerias bem firmadas em torno da exploração de entes viabilizados pelo *cyberspace*, ambientes de negócio virtuais, especialmente na área de produtos virtuais, aqueles que se utilizam eles mesmos das facilidades e potencialidades da tecnologia. Assim é que o formato de coleta utilizado pelo trabalho centrou-se em ouvir, em mais de uma ocasião, a explanação dos dois sócios majoritários da empresa escolhida, no que concerne à vitalidade de seus negócios e às suas chances de expansão e sedimentação no mercado empresarial.

A solução imaginada para a análise das falas dos empreendedores foi considerá-la como possibilidade de enquadrarem-se os grandes tópicos identificados nas construções mentais dos idealizadores do negócio e ancorá-los em modelos, ou caracterizadores de modelos, da literatura aplicada. Porém, e isto é o que se adverte de início, mais que buscar âncora em modelos ou tentar um enquadramento efetivo, o relato buscou traduzir a prática, que se relevava bem sucedida, em grandes itens norteadores, com o intuito de, ao fim do trabalho de resgate das ações reveladas pelos empresários, associar as características, os tais itens, em uma construção que poderia servir de base para uma tarefa de exportação de *software* em um ambiente virtual e, aí sim, testar, em uma segunda etapa, esta construção como um modelo guia. De sorte que, metodologicamente, o procedimento básico de grupamento por macrocategoria foi o grande instrumento de análise de dados das entrevistas com os dois sócios da empresa, considerando que um centrava seu foco no negócio e o outro no produto. Tal procedimento permitiu estruturar o relato a seguir.

Em tempo, destaque-se que, por questões absolutamente pragmáticas, mapeadas na indissociabilidade dos argumentos entre os dados, o relato extrapolou a clássica estrutura de exibição, partindo para a descrição baseada na interpretação situacional dos fatos, entronizando-os na medida em que eles foram sendo sugeridos pelos atores, mais que pela perspectiva de enquadramento dos autores da pesquisa.

3. O CASO DA D'ACCORD MUSIC

SOFTWARE

O mercado de música *online* é constituído pelos produtores de conteúdo (músicos, gravadoras, editoras musicais) e pelos que desenvolvem tecnologias que dão suporte ao mercado musical. Os principais produtores de conteúdo são as gravadoras multinacionais conhecidas como as cinco *majors* (Sony, Warner, BMG, Universal e EMI), que controlam os negócios de edição musical e produção de discos, e estão presentes na maioria dos mercados mundiais.

A tecnologia utilizada na produção e distribuição de música é criada principalmente por empresas americanas e europeias, que são especialistas no desenvolvimento de mídias, formatos de áudio e sistemas para gravação e mixagem (Cakewalk, Gvox, Avid, JBL, Yamaha, Behringer). Estas empresas possuem grande experiência no desenvolvimento de produtos de alto valor agregado para o segmento de mercado formado pelos músicos profissionais, seu maior público. Em contrapartida, e talvez por opção de mercado, as grandes empresas não têm forte atuação em *software* destinado a músicos amadores, alunos e entusiastas. É neste nicho pouco explorado e aparentemente pouco atrativo que atua a organização estudada.

A D'Accord Music Software é uma empresa de tecnologia que nasceu em meados de 2000, no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Seus fundadores, oriundos de um grupo de pesquisa em computação musical, criaram a empresa para lançar comercialmente o *software* D'Accord Violão Player, um professor virtual de violão, destinado a autodidatas que desejassem aprender a tocar o instrumento. O protótipo havia sido desenvolvido na elaboração de uma dissertação de mestrado (CABRAL, 2002).

A empresa passou por um processo de incubação, na própria UFPE, no qual recebeu apoio para pesquisa e desenvolvimento dos produtos. Em 2002, recém-saída desta fase de incubação, e com novos empreendedores à frente da operação, a empresa lançou comercialmente no Brasil o seu primeiro *software*: D'Accord Dicionário de Violão, uma ferramenta para ensino e consulta de acordes para músicos e alunos. O Dicionário obteve uma expressiva marca de duzentos mil *downloads* nos primeiros meses de lançamento. O *software* inovador, que não

tinha similares no mercado, provou ser extremamente útil para o público alvo.

O Dicionário manteve-se com uma alta demanda, o que motivou os empreendedores a criarem uma versão em inglês. A idéia era traduzir o *software* e verificar se existia demanda, principalmente no mercado americano. O lançamento do *D'Accord Guitar Chord Dictionary* ocorreu no início de 2003 e foi um surpreendente sucesso. As vendas do *software* no exterior iniciaram uma trajetória de crescimento superior a 20% ao mês, possibilitando que a empresa continuasse investindo no desenvolvimento de outros produtos.

O Dicionário de Acordes para Violão, o Afinador Eletrônico de Instrumentos de Cordas (*D'Accord Easy Tuner*) e o Dicionário de Acordes para Piano e Teclado (*D'Accord Keyboard Chord Dictionary*) são os produtos comercializados pela D'Accord. Para desenvolver seus *softwares*, a D'Accord procurou preencher as lacunas de mercado e atender às demandas dos seus usuários. O planejamento das funcionalidades é desenvolvido com foco nas necessidades do cliente. Esse talvez seja o principal fator determinante do sucesso de seus produtos.

Em fevereiro de 2004 a D'Accord lançou a versão 2.0 do *Guitar Chord Dictionary*, com várias novas funcionalidades e melhorias. As vendas no mercado externo continuam crescendo e a empresa agora desenvolve uma versão *mobile* do *software* para rodar em PDA's e SmartPhones.

O que torna interessante estudar esta empresa como um caso é a particularidade que ela apresenta de ser um exemplo patente de administração leve, bem ancorada em TI, inovadora e empreendedora, que pode favorecer a obtenção de resultados surpreendentes em termos de competição mundial. A prática estabelecida e os roteiros obtidos (*scripts* de negociação) podem e devem ser difundidos como sinalizadores reais de um jeito novo de negociar em ambientes com longa tradição de negociação. O ambiente e o modelo de negócios discutidos à luz das narrações obtidas serão tratados no desenrolar deste trabalho.

4. ELEMENTOS PRÁTICOS E CONCEITUAIS DO ESTUDO

Nesta seção serão abrigados temas que podem ser recorrentes na literatura de apoio, e que foram vislumbrados nas interpretações das narrações feitas pelos empreendedores. Corresponde, na prática, àquela miscigenação anunciada de conceitos

e práticas indissociáveis na escuta dos atores.

4.1. Ambiente Virtual

A Internet é o meio mais utilizado para o tráfego de informações ao redor de todo o mundo. Nos países desenvolvidos, a rede já é utilizada pela maioria da população, seja no ambiente de trabalho, seja nos lares. Nos países em desenvolvimento como o Brasil, a rede é utilizada por uma pequena parcela da população, mas está em plena expansão, principalmente graças às políticas de inclusão social e digital (STRAUBHAAR, 2001). A rede torna-se o principal meio para as pessoas pesquisarem produtos (incluindo *software*), divertirem-se e aprenderem. Esta enorme massa de usuários, sempre buscando conteúdo, forma um imenso mercado que pode ser atingido quase que diretamente pelas empresas de produtos virtuais (CHOI, STAHL, e WHISNTON, 1997), tipicamente intangíveis e sem concretude de aspecto, usual em produtos tradicionais.

Os usuários buscam satisfazer suas necessidades de notícias, bate-papo, música e educação nos portais de acesso (a exemplo do iG) ou em *sites* de direcionamento informacional e de conteúdo (a exemplo do colosso Google). Esta busca os leva para *sites* especializados, dedicados a um tema específico, como os jornais, repositórios de música (SomBrasil e MP3.com) e ambientes de universidades. As páginas de conteúdo específico são os melhores lugares para o contato dos usuários com um *software* que se deseja exportar.

Na medida em que a D'Accord desenvolve *software* para o ensino de instrumentos, soa como natural a busca de foco e divulgação nos *sites* de conteúdo específico de música, especialmente aqueles dedicados a guitarristas, pianistas e músicos iniciantes. Eis então um primeiro grande direcionador de negócios no ambiente virtual: a escolha dos mecanismos adequados de divulgação dos produtos em *sites* gerais e específicos.

4.2. Ambiente Virtual

O processo de escolha do *software* a ser exportado é de fundamental importância para o sucesso de um projeto do calibre de exportação de *software*. Em empresas que possuem uma linha de produtos, é interessante que seja desenvolvido um estudo (MATTAR, 1994) para verificar qual deles é o mais adequado ao mercado externo, quicá com aportes multicriteriais (BERENSTEIN, 1997). Alguns fatores (KEARNEY, 2001) devem ser avaliados:

- Existência de produtos concorrentes e/ou similares;

- Demandas específicas de mercado que não são exploradas;
- Facilidade de adaptação (localização) do produto para o mercado externo, incluindo hábitos dos clientes, cultura, normas, restrições legais, etc.

No caso da D'Accord, a empresa sempre acreditou que seu principal produto seria o D'Accord Violão, por ser um *software* completo e inovador. Porém, focando seus esforços nos possíveis resultados de exportação, a empresa optou pelo produto que já estava em comercialização no Brasil (com relativo sucesso) – o Dicionário de Acordes de Violão - e atendia aos requisitos enunciados acima.

Na visão dos empreendedores, seria mais fácil, rápido e barato fazer migrar um *software* já em comercialização do que apostar os poucos recursos disponíveis num produto que a empresa não tinha experiência de venda. Esta decisão mostrou-se acertada, pois no início de 2004, quando comemorava o seu primeiro ano de exportações, o *software* D'Accord Violão ainda não havia sido lançado no mercado brasileiro, devido às complexas negociações envolvendo os detentores dos direitos autorais das músicas.

4.3. Distribuição Online

A distribuição do *software* implementada no modelo de negócios é de longe um dos elementos mais críticos a estudar-se no caso, e para os casos similares. De fato, torna-se instigante averiguar qual a aderência do procedimento de distribuição de produtos cujo conteúdo e forma de distribuição são quase siameses, a uma plataforma de gerenciamento e comercialização que incluem transferência, licença e cessão de usos com baixíssima intervenção humana, mas que mesmo assim deve ser confiável, segura e eficiente. O objetivo é encontrar procedimentos modelares componentes da função distribuição assim enunciada que tenham destaque nos modelos advogados pela literatura da área, buscando sintonia e alinhamento estratégico entre a modelagem empresarial, escopo da TI, e forma de negociações. Tal estratégia torna vital a convivência de parceiros e processos em torno de uma variável chave: confiança (FAVIER, 1999). Será constatado que é preciso confiança no meio, nos parceiros e na concretização de negócios.

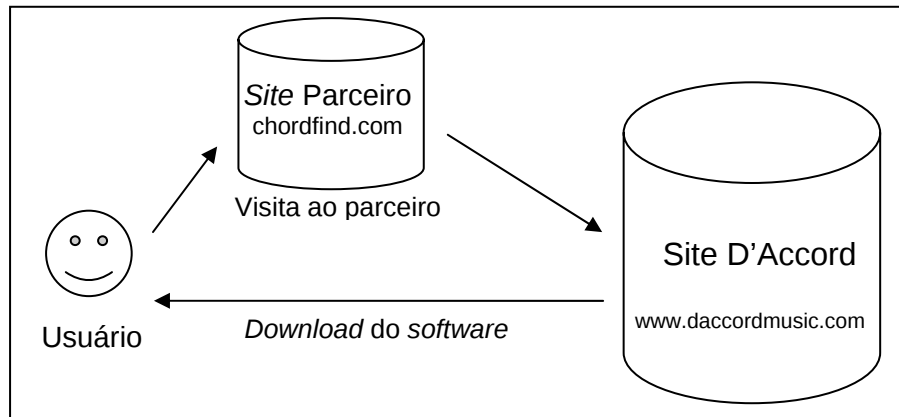
4.3.1. Captura do Software

O processo de definição da forma de distribuição e comercialização do *software* no ambiente virtual (AFUAH, 2001) passa pela análise das vantagens, riscos e oportunidades. Para distribuir o *software* com

sucesso, é essencial criar-se uma rede eficiente de divulgação e distribuição (KEARNEY, 2001). A rede deverá gerar tráfego de usuários para o *site* da empresa, já que eles irão baixar os *software* e

posteriormente adquiri-los. Após o primeiro acesso, o cliente poderá voltar ao *site* da empresa diretamente (ver figura 01).

Figura 01 – Exemplo de parceiro da rede de distribuição



Fonte: Compilação das entrevistas do caso

Os principais parceiros são os *sites* de conteúdo específico que têm afinidade com o *software*. No caso da D'Accord, seus principais parceiros são as páginas de conteúdo musical como www.sombrasil.com, www.chordfind.com e www.guitarsongs.info. Estes *sites* são visitados por músicos, entusiastas e alunos que estão aprendendo a tocar, o que os tornam locais ideais para a promoção dos produtos da D'Accord. Isso aproxima o modelo de negócio do ideário de parceria estratégica estudado na academia.

Para ter seu produto divulgado, a D'Accord criou um sistema de parceria comissionada, em que o *site* recebe 20% (vinte por cento) sobre o valor das vendas geradas pelos seus usuários. Esse modelo é muito interessante para o empreendedor, pois torna desnecessário o investimento direto em publicidade. Infelizmente, nem todos os *sites* se interessam por este tipo de parceria. Nesses casos, as empresas podem selecionar os *sites* mais importantes e investir em publicidade para atingir seu público.

Como veículos secundários, a empresa deverá fortalecer sua presença nos *sites* de *downloads*, pois existe um grande número de usuários que os visitam quando estão procurando algum *software*. Os principais *sites* dessa categoria são o download.com e tucows.com. Para incluir seu *software*, em alguns casos a empresa deverá pagar uma taxa de inserção, que varia de US\$ 79 a US\$ 2.000, dependendo do prazo fixado pelo empresário para ter seu programa publicado. A D'Accord iniciou a publicação nos *sites* gratuitos e,

posteriormente, quando verificou resultado positivo, também o fez nos demais veiculadores de acesso.

4.3.2. Licença de Uso

A distribuição virtual do *software* pode-se dar através de três modelos:

- modelo *shareware* (PAVLINA, 2002), no qual o usuário pode efetuar o *download* gratuito do produto para testar (pode ainda distribuí-lo livremente para outros usuários). Caso goste e queira continuar utilizando-o, o **internauta** deverá comprar o registro do *software*. Nessa modalidade, o *software* poderá se popularizar através de *sites* específicos e das redes de compartilhamento de arquivos P2P (Kazaa, eMule etc);
- nas versões *trial*, para degustação, oferece-se o programa completo, que funciona por um período determinado de tempo (até 30 dias) ou uma quantidade limitada de execuções (por 10 vezes). O *software* pode ser disponibilizado de forma completa, com todas as suas funcionalidades habilitadas, ou de forma limitada. Depois do prazo de testes, o *software* "trava", impossibilitando sua utilização. Uma vez adquirido o registro, que consiste numa senha ou código, o programa é liberado para utilização;
- já no modelo de distribuição *trial-shareware* aponta-se como vantagem, o fato de que, posteriormente, apenas adquire-se uma senha para reabilitar o

software ou liberar acesso a módulos “travados”. A distribuição efetiva compreende, na maioria dos casos, apenas a ativação total. Em alguns casos a distribuição *trial-shareware* poderá ser inviabilizada devido ao tamanho do *software*, que impedirá os *downloads* dos usuários. Nestes casos, pode-se distribuir uma versão *demo*, com uma parte do *software* em tamanho reduzido, para que o usuário possa efetuar o teste do produto. Ao efetuar a compra, ele receberá o *software* completo em CD.

Na verdade, a última restrição apontada aplica-se a qualquer um dos modelos de distribuição. Entretanto, estima-se que este problema tenda a ser cada vez menor e cada vez mais contornável devido à popularização dos sistemas de banda larga. Como dado geral de vazão de rede, é interessante que os arquivos oferecidos ao usuário para *download* sejam menores que 20 MB, para suplantarmos o entrave com a transferência (SOARES, 2002). Com esta estratégia de distribuição, **eliminam-se os altos custos de exportação com envio postal**. Outra vantagem é que o cliente fica mais satisfeito, pois pode **utilizar imediatamente o produto adquirido**, sem ter que esperar dias pela entrega.

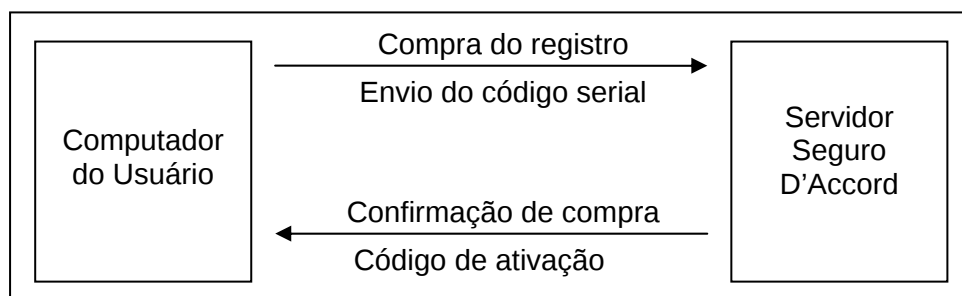
Uma dificuldade, adicional que certamente será sempre encontrada, principalmente em países em que os usuários têm pouca experiência na utilização da Internet, é a **barreira psicológica de se pagar por um produto virtual**. De fato,

consumidores que não estão acostumados às compras via Internet mostram-se céticos e receosos quanto à compra *online* de *software*. Para minimizar este impacto, a empresa poderá efetuar **ações educativas**, com informações detalhadas e de fácil compreensão sobre o processo de registro.

A D'Accord optou pela distribuição *trial-shareware*, através da qual se fornece o *software* completo com um limite de 10 utilizações gratuitas. Depois disso, o usuário só pode voltar a utilizar o produto comprando o registro. O processo de ativação (ver figura 02) era feito, inicialmente, através de uma senha, única para a máquina do usuário, que era enviada por *e-mail* e que liberava o Dicionário para uso ilimitado.

Na versão 2.0, o Dicionário incorporou a **tecnologia de registro online**, com a qual torna-se desnecessário o envio e recepção de códigos seriais por *e-mail*, sendo o processo de registro automático, com base no cadastro do usuário, previamente efetuado no momento do *download* do *software* (*e-mail* e senha).

Figura 2 - Processo de Registro do Software



Fonte: Entrevista com atores do caso

4.4. O Processo de Compra do Registro

Para efetuar a venda *online* do registro do *software*, é necessária uma estrutura de comércio eletrônico (FILHO, 2000). Os vários meios de pagamento devem ser suportados, principalmente os cartões de crédito. Outro meio muito comum no mercado americano é a *Mail Order*, na qual o cliente efetua o pagamento via correios, com

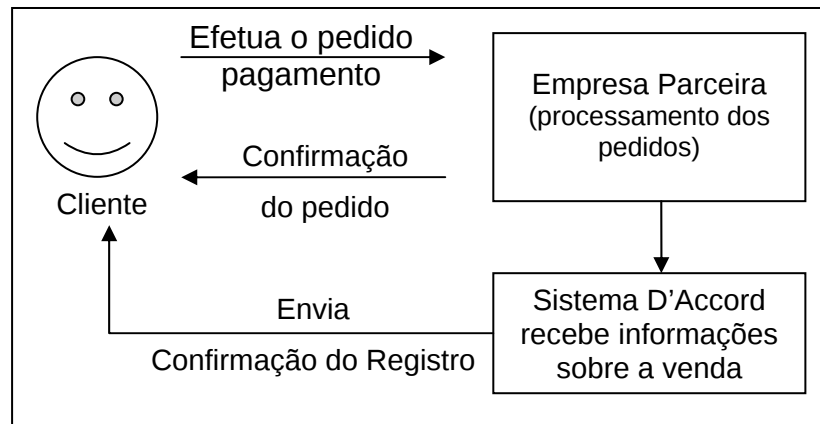
cheque ou dinheiro. Esta é, historicamente, a forma preferida dos usuários pouco experientes.

Para não ter que investir os recursos necessários no estabelecimento e gerenciamento do sistema *online*, a D'Accord optou por **terceirizar as transações internacionais**. Um parceiro estratégico processa todas as etapas da compra, desde o pedido até o fechamento da venda. O usuário efetua o pagamento direto à processadora de

pagamentos, que irá consolidar os pedidos, descontar sua comissão e repassar o restante

para a empresa (ver figura 03).

Figura 03 – Processo de compra do registro



Fonte: Observação do Processo Interno da D'Accord

Além da redução de custos, uma importante vantagem na adoção de empresas parceiras para processamento das vendas é o aumento da confiança (RAN e SAEED, 1981). No caso da D'Accord, não houve acordo de nível de serviço, mas é possível encontrar empresas de processamento que o adotem. Os clientes, por estarem comprando em uma empresa americana com vários anos de funcionamento, sentem-se mais seguros do que se estivessem comprando numa empresa brasileira iniciante. O parceiro deverá **prover um atendimento de qualidade** ao usuário, principalmente com um bom serviço de suporte via *e-mail* e telefônico. Uma **política de segurança e privacidade clara e explícita** deve ser mantida pelo empreendedor e pela empresa de processamento de pagamentos, para garantir que os dados dos consumidores não sejam divulgados para terceiros.

4.5. O Processo de Localização

No caso específico, entende-se por **localização** a propriedade de tornar o artefato computacional tão adaptável quanto possível a todas as características e atributos de uso do local para onde o mesmo vai ser exportado. Diz-se que o *software* deverá ser localizado para a exportação. O processo de localização é de suma importância, e deverá ser conduzido com muita atenção (SUODENJOKI, 2001).

Além de elementos óbvios como tradução do texto, manuais e imagens para o idioma escolhido, devem-se efetuar as adaptações culturais e legais, de acordo com o país para o qual se pretende exportar, e estas não são tão evidentes assim, requerendo **uma investigação cultural prévia por parte da empresa**

exportadora. Por exemplo, uma empresa que pretende exportar sistemas que atuem com impostos e contribuições trabalhistas, deverá ajustar seus parâmetros para cumprir a legislação local do país alvo.

Durante o processo de localização, a D'Accord descobriu que a nomenclatura dos acordes no exterior era diferente da brasileira. Se o programa apenas contivesse a tradução dos acordes, os músicos no exterior não conseguiriam utilizá-lo. Foi realizada uma pesquisa para mapear as diferenças entre o padrão de cifragem brasileiro e o internacional, que culminou com a **adaptação do software** e correção do problema. A principal dificuldade não foi a implementação das alterações, mas sim o trabalho de pesquisa e documentação das diferenças culturais. A equipe da empresa, auxiliada por um músico profissional, pesquisou em vários *sites* estrangeiros como as cifras mais populares eram representadas. Além disso, foram consultados vários tutoriais de violão, escritos por americanos e europeus, para conseguir sintetizar as diferenças entre as várias formas de cifragem internacional e o padrão estabelecido no Brasil pelo músico Almir Chediak. Com o resultado deste trabalho, a equipe de desenvolvimento implementou um *parser*, que faz a conversão de acordes entre os padrões.

Após o processo de localização, a empreendedora poderá iniciar **os testes do produto com um grupo de usuários do país alvo** (KANER, FALK, e NGUYEN, 1999). Os erros reportados, incluindo os de localização, deverão ser corrigidos antes do lançamento. A D'Accord conduziu seus testes com um grupo de usuários profissionais e com um dos *sites* parceiros que já estava participando do projeto.

O plano de testes adotado pela empresa, além de incluir os testes de todas as funcionalidades, solicitou aos usuários que utilizassem o *software* junto com os *sites* e as músicas cifradas que estavam habituados a consultar. Nesta fase foram detectados erros de reconhecimento em determinados acordes, parte deles causados por erros de implementação e outros que não haviam sido descobertos durante o processo de localização.

4.6. O Processo de Localização

A divulgação do *software*, após testes de conformidade e aceitação, já como um produto lançado para comercialização, deverá ser feita no maior número possível de *sites*. Devem-se priorizar os *sites* preferidos pelo público interessado no produto e *sites* com grande volume de tráfego, os mais visitados. A D'Accord lançou o *Dictionary* inicialmente no seu primeiro parceiro, um *site* específico para guitarristas, e focou esforços em publicar o *software* em outras páginas de música de alto tráfego.

4.6.1. O Site do Produto

Cuidado especial merece a configuração da página do produto. **A página do produto é a sua principal vitrine**, e deve convencer o usuário a baixá-lo e experimentá-lo (SOMBRA e CORRADINI, 2003). Será o "local" do primeiro contato do provável cliente com o *software* e com sua empresa. O texto deve ser de fácil leitura, exaltando as facilidades e potencialidades do artefato, fornecendo as informações sobre suas qualidades, principais funcionalidades e diferenciais em relação aos concorrentes (STRAUSS, EL-ANSARY, e FROST, 2002).

O visual da página deverá seguir o padrão do *software*, devendo incluir imagens do produto ressaltando suas principais funções. A D'Accord optou ainda por incluir animações que demonstram algumas das melhores funcionalidades do programa, como os três tipos de visualização dos acordes: dedos, notas ou intervalos (ver figura 04).

Figura 04 – Reprodução do site do produto



Fonte: www.daccordmusic.com (autorizado)

Como conteúdo adicional, um *link* para a seção de perguntas frequentes mostrou-se bastante proveitoso, correspondendo à máxima mercadológica de pronto-atendimento. Nesta página estão as respostas para as principais dúvidas dos usuários sobre o *software*, processo de registro e *download*.

4.6.2. Material Promocional

A divulgação do produto requer que o material publicitário seja desenvolvido antes

do lançamento. **Os textos e banners deverão ser criados e disponibilizados para publicação nos sites parceiros.** Tais *banners* (ver figura 05) poderão conter pequenas animações que servirão de chamariz ao usuário, instigando-o a visitar o *site* do produto (STRAUSS, EL-ANSARY, e FROST, 2002).

Figura 05 - **Banner de Divulgação**



Fonte: www.daccordmusic.com (autorizado)

A divulgação nos *sites* secundários, em especial nos *sites* de *download*, é feita principalmente com o texto de descrição do produto, que deve ser curto e tratar das principais vantagens do *software*. Deve-se evitar o excesso de adjetivações, como “o melhor dicionário de acordes do mundo”, pois estas descrições normalmente não são aceitas.

4.6.3. Divulgação nos Veículos de Mídia

Para aumentar a exposição do produto, pode-se investir na sua **promoção em revistas e jornais de conteúdo correlato**. É preferível que a empresa disponha de uma assessoria de imprensa. Nos casos como o da D'Accord, em que não havia recursos para esta assessoria, a própria equipe de vendas elaborou um *press-release* nos padrões clássicos (McINTYRE, 1992). O documento é um texto resumido, que descreve de forma racional as funcionalidades do *software* e as principais inovações agregadas.

O *release* deverá conter ainda o *link* para a página do produto e informações básicas sobre a empresa (breve histórico, competências e informações para contato), e pode ser enviado via *e-mail* para os editores dos veículos de comunicação. Quando surtir efeito, o periódico poderá publicar uma matéria sobre a novidade ou entrar em contato com a empresa para esclarecer eventuais dúvidas.

O envio do *software* para avaliação pelas revistas que distribuem CDs com *software shareware* também pode ser uma boa estratégia. Geralmente essas revistas são mais acessíveis e interessadas na publicação de novidades que as empresas da mídia mais tradicional.

4.6.4. Suporte e Relacionamento com Parceiros

A implementação de uma boa estratégia de suporte e atendimento ao cliente deve ser feita com especial atenção. O suporte abrange todas as partes do processo de comercialização do *software*, desde o *download* até dúvidas de utilização no pós-venda.

No ambiente virtual, o principal canal de comunicação com o cliente é o *e-mail*. É aconselhável que exista um *e-mail* específico para o atendimento e que a equipe de suporte esteja bem treinada. Além do endereço eletrônico, o *chat*, atendimento *online* através de bate-papo, é efetivo e aconselhável, principalmente para sanar dúvidas simples no momento em que o usuário está visitando o *site* da empresa. É necessário atentar para a internacionalização do diálogo. A D'Accord utiliza o *e-mail* como canal de comunicação e suporte. Sua equipe responde as mensagens dos usuários em até 24 horas. A empresa está estudando a adoção de um canal *online* de *chat*. Além do suporte por *e-mail*, durante o processo de compra do registro a empresa parceira de processamento de pagamentos fornece suporte telefônico ou via fax.

Para se relacionar com os *sites* parceiros, é importante que a empresa estabeleça uma comunicação freqüente e direta. A transparência deve ser uma constante, para possibilitar a construção de um relacionamento baseado na confiança e apoio mútuo. Além do *e-mail*, a utilização de *Instant Messengers* (ICQ, AIM, MSN) é aconselhada. Os parceiros devem estar sempre bem informados sobre o que a empresa está desenvolvendo, como promoções e futuros lançamentos. **Estes aliados podem desempenhar um papel estratégico como instrumentos de análise do mercado, pois estão em contato direto com os usuários**, ajudando na coleta de informações para melhoria dos *softwares* e desenvolvimento de novos produtos.

4.7. Melhorias e Upgrades

Quando o *software* já estiver *online* e comercialmente acessível, a empresa irá receber sugestões eventuais dos usuários. Este *feedback* deve ser valorizado e as sugestões, quando forem pertinentes, poderão ser incorporadas ao *software* ainda em tempo de comercialização.

A D'Accord recebeu várias sugestões de clientes do *Guitar Chord Dictionary*, que formaram a base dos requisitos para o desenvolvimento da nova versão. Quando a equipe de gestão decidiu investir no projeto

de *upgrade*, uma compilação com as sugestões dos usuários e as demandas identificadas já formavam o suporte das melhorias, que foram implementadas.

O *D'Accord Guitar Chord Dictionary 2.0* incluiu várias inovações e funcionalidades que agregaram valor ao produto, permitindo que a empresa elevasse o preço de venda do registro em cerca de 16% (dezesseis por cento). Além disso, a *D'Accord* **promoveu uma campanha de incentivo ao *upgrade*** para usuários credenciados da versão anterior, que puderam migrar para a nova beneficiando-se com um desconto de 50% sobre o valor do *software*. A aceitação da campanha foi considerada boa, e em menos de 30 dias cerca de 5% (cinco por cento) dos usuários já haviam migrado para a nova versão. Pouco depois do lançamento da versão 2.0, a empresa já estava recebendo novas sugestões, que estão sendo arquivadas para serem incorporadas na versão 3.0, a ser lançada em meados de 2005.

5. UM MODELO EXEQUÍVEL

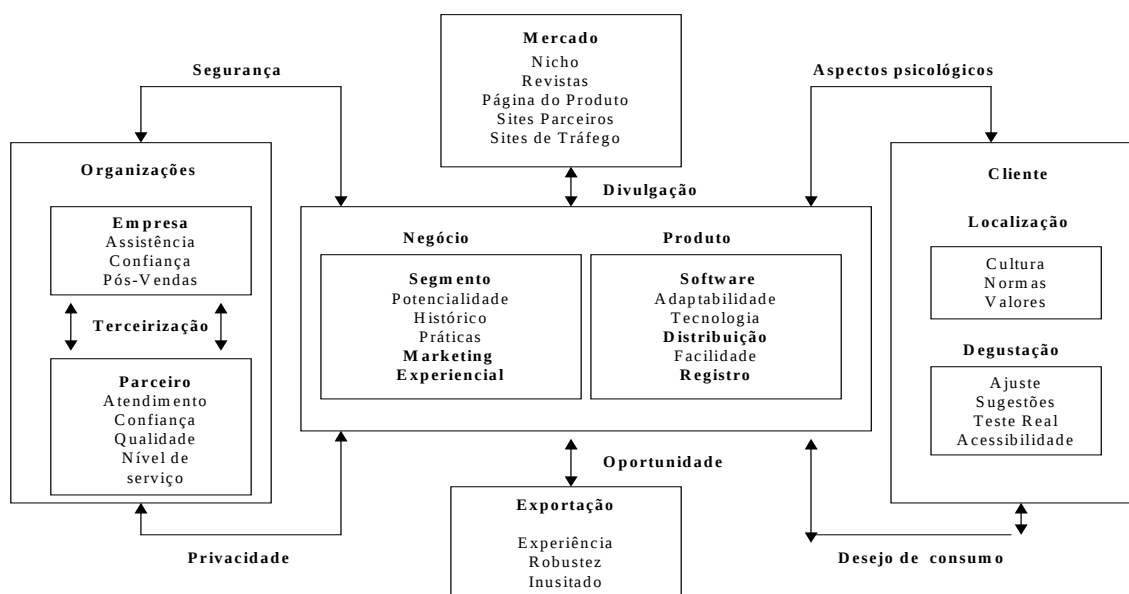
Ao longo de toda a construção textual foram destacadas partes do documento que significavam, na interpretação da visão dos entrevistados e na comparação interpretativa dos pesquisadores, elementos que se poderiam constituir como âncoras para um possível modelo que, enquadrando o caso *D'Accord*, fosse, ainda assim, vigoroso como

fundamento de futuras pesquisas. Aparentemente, indícios existem, e aqui eles surgem como elementos-guia para eventual e futura sugestão de modelo de negócios com produtos virtuais, particularmente para exportação.

No modelo, percebe-se claramente a existência da interação ativa entre organizações, ambiente e cliente. A viabilização de negócios em função do produto se dá na medida em que se assegura ou assevera-se ao comprador, que tem desejos e receios, a possibilidade de testar o artefato, antes de adquirir e ser ele mesmo o avaliador imediato de seu intento de consumo. Para fomentar as transações, criam-se os ambientes de parcerias, divulgação e distribuição, que se valem das premissas da TI para serem mais bem construídos. As oportunidades que surgem no mercado são de exploração de nichos e determinação de demandas reprimidas, requerendo-se confiança entre todas as partes envolvidas. Nesta configuração, a associação eficiente com parceiros adequados viabiliza a inserção de pequenas e médias empresas em ambientes altamente concorridos, tais quais aqueles de comercialização de *software*, que se querem motivadores de novas práticas de negócios.

O caso da *D'Accord* constitui-se em ensejo para que este modelo empiricamente construído seja reproduzido e mereça um aprofundamento no estudo de seus diversos componentes.

Figura 06 – Modelo de um processo global de transações para exportações de *software*



6. RESULTADOS

Além de práticas e ações de gestão similares ao ideário das organizações virtuais (GRENIER e METES, 1995), para avaliar os resultados do projeto de exportação, a D'Accord utiliza duas métricas. A primeira é a taxa de conversão do produto, que consiste no percentual de usuários que baixaram e compraram o *software* (quantidade de vendas / quantidade de *downloads*), sendo apurada mensalmente. Esta taxa constitui um importante indicador da influência das melhorias no processo de exportação. A outra métrica utilizada é a receita por *download*, que simboliza o quanto cada *download* gerou (valor da receita / número de *downloads*). A empresa vem trabalhando para que estes dois indicadores continuem crescendo, através de medidas que vão desde aperfeiçoamentos no *site* do produto até o envio de lembretes para usuários que não completaram o processo de registro. Atualmente, a receita gerada pelas exportações representa cerca de 60% (sessenta por cento) do faturamento da D'Accord, tornando-se sua principal fonte de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Espera-se que este caso demonstre e represente uma motivação para que as demais empresas de *software* do Brasil percebam a real oportunidade de atuação no mercado exterior.

As empresas que se desenvolveram no mercado interno conquistaram relevante maturidade tecnológica durante o período de incubação, e isto as coloca em posição confortável para o desenvolvimento de *software* para exportação. Havendo competência técnica, o ambiente virtual permite que muitas das dificuldades logísticas experimentadas anteriormente sejam eliminadas. Neste caso, há chance concreta de concorrência com base local.

Ademais, a inexistência de barreiras comerciais para a exportação de *software* brasileiro via Internet facilita o trabalho das empresas nacionais, que não dependem do governo para conseguir acordos de comércio. Este diferencial, a possibilidade de associação livre, baseada em interesses comuns, credibilidade e confiança, torna a exportação de *software* responsabilidade dos empreendedores que, por outro lado, não terão como transferir para o governo uma eventual falta de iniciativa de sua parte, e culpabilizá-lo por isso.

Apesar de exacerbadas etapas e dimensões atribuíveis em um modelo, a forma de atingir o mercado externo continua

sendo a principal dificuldade. Num contexto de alta competição mundial, a identificação de demandas não atendidas e de nichos específicos do mercado de *software* tende a ser o principal fator de sucesso para a inserção de empresas brasileiras no exterior, o que representa uma tarefa árdua, mas factível. Os eventuais frutos das exportações serão bons para o crescimento das organizações, para o país e para os usuários, que terão empresas brasileiras mais competitivas e produtos de alta qualidade.

O ambiente virtual está disponível para a maioria dos países. Cabe aos empreendedores brasileiros aproveitarem as vantagens oferecidas pelo modelo de negócio adotado no ambiente digital, com foco na busca pelas necessidades do cliente e descoberta de nichos de mercado pouco explorados pelos concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- BORENSTEIN, D. Ranking: um sistema de apoio a decisões multi-criteriais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.32, n.4, p.67 - 76, out-dez. 1997.
- CABRAL, Giordano E. **D'Accord Guitar: um Sistema de Execução Violonística**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Departamento de Ciência da Computação. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002.
- CHOI, Soon-Yong; STAHL, Dale; WHINSTON, Andrew. **The economics of electronic commerce**. Indianápolis: McMillan Technical Publishing, 1997.
- FAVIER, Marc. **Les méthodes pour la prise de décision collective**. In: Le travail en groupe à l'âge des Réseaux. Paris: Economica, 1998.
- FILHO, Antônio Alvino da Silva. **Comércio Eletrônico: Marketing, Segurança, Aspectos Legais e Logística**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Departamento de Engenharia da Produção. Mossoró: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- GRENIER, Raymond; METES, George. **Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21st Century**. Prentice Hall PTR, 1995.
- JULIO, Carlos A; NETO, José S. **E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis / A .T. Kearney. – Alianças Eletrônicas**. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 113-122.

KANER, Cem; FALK, Jack; NGUYEN, Hung Q. **Testing Software**, 2n Edition. John Wiley & Sons, 1999.

MATTAR, Frezue N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

MCINTYRE, Catherine V. **Writing Effective News Releases...: How to Get Free Publicity for Yourself, You Business, or Your Organization**. Piccadilly Books, 1992.

PAVLINA, Steve. **Shareware Amateurs vs. Shareware Professionals**, 2002. Disponível em: <<http://www.dexterity.com/articles/shareware-amateurs-vs-shareware-professionals.htm>>. Acesso em 01 Set. 04.

PAVLINA, Steve. **How to Permanently Increase You Sales By 50% or More in Only One Day, 2000**. Disponível em: <<http://www.dexterity.com/articles/registration-incentives.htm>>. Acesso em 01 Set. 04.

PROCHNICK, Victor. **Cooperation Between Universities, Companies and Government in the National Export Software Program – Softex 2000**, 1997.

RAN, P; SAEED, S. Models of consumer behavior: the state of the art. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 9, Summer 1981.

REYNOLDS, Janice; MOFAZALI, Roya. **The Complete E-Commerce Book: Design, Build & Maintain a Successful Web-based Business**. CMP Books, 2000.

SOARES, L. F. **Redes locais de computadores**. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus. 2002

SOMBRA, J M; CORRADINI, A. Marketing experiencial: a visão dos webdesigners. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

STRAUBHAAR, Joseph; FUENTES, Martha. **Improving public internet acess in Brazil: moving beyond connectivity**. Texas, 2001

STRAUSS, Judy; EL-ANSARY, Adel; FROST, Raymond. **E-Marketing**. Prentice Hall, 2002.

SUODENJOKI, Michael. **Internationalization & Localization – Globalization of software applications**. 2001.

VELOSO, F; BOTELHO, A. J.; TSCHANG, et al. **Slicing The Knowledge-Based Economy In Brazil, China and India: A Tale of 3 Software Industries**. 2003.

VIEIRA, Eduardo. **Os Bastidores da Internet no Brasil**. São Paulo: Editora Manole, 2003.

Américo Nobre Amorim

Graduando em Administração - UFPE

Diretor Executivo - D'Accord Music Software.

E-mail: americo@daccord.com.br

Rua do Espinheiro, nº 854, Espinheiro

Cep. 52020-020 - Recife/PE – Brasil.

Jairo Simião Dornelas

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Professor da Universidade Federal de Pernambuco.

E-mail: jairo@ufpe.br

Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade

Universitária – CEP. 50670-901 – Recife/PE-Brasil.

ⁱ Uma versão prévia deste artigo, adaptada à trilha de negócios, foi agraciada com o prêmio de "Melhor Trabalho de Negócios" no Congresso Nacional de Tecnologia da Informação (CATI), edição 2004, da FGV-EAESP.

PORQUE ALGUMAS PESSOAS COMPRAM MAIS QUE OUTRAS PELA INTERNET: O PAPEL DO CONHECIMENTO E DO RISCO PERCEBIDO

José Mauro da Costa Hernandez
UNINOVE

Sumário: 1. Introdução; 2. Desenvolvimento do Esquema Teórico e Formulação de Hipóteses; 3. Método; 4. Resultados; 5. Discussão; 6. Limitações e Direções para Futuras Pesquisas; 7. Conclusão.

RESUMO

O objetivo deste artigo é propor e testar um esquema teórico que explique a frequência e a variedade de compras realizadas pela Internet de indivíduos que já utilizam este canal para tal fim. Este esquema propõe que a frequência e a variedade de compras podem ser parcialmente explicadas pela experiência na utilização da Internet, pelo conhecimento subjetivo na utilização da rede para fazer compras e pelo risco percebido de comprar pela Internet. Os resultados do estudo empírico mostraram que: a. tanto o tempo quanto a intensidade de utilização da Internet estão positivamente relacionados com o conhecimento subjetivo na utilização da rede para fazer compras; b. o risco percebido de comprar pela Internet está negativamente relacionado tanto com o conhecimento subjetivo na utilização da rede para fazer compras quanto com o tempo de utilização da Internet; c. a frequência e a variedade das compras estão positivamente relacionadas com o conhecimento subjetivo na utilização da Internet para fazer compras e com a renda pessoal, e negativamente relacionadas com o risco percebido de comprar pela Internet.

Palavras-chave: Comércio eletrônico; conhecimento subjetivo; conhecimento objetivo; experiência; Risco percebido.

ABSTRACT

The objective of this article is to propose and test a framework that explains the frequency and the variety of purchases on the Internet of consumers that already use this channel for shopping. This framework proposes that the frequency and the variety of purchases on the Internet of a consumer can be partially explained by the experience in using the Internet, the Internet shopping subjective knowledge and the Internet shopping perceived risk. The results of the empirical study showed that: a. both the time span and the intensity of Internet use are positively related to the Internet shopping subjective knowledge; b. the perceived risk of Internet shopping is inversely related to both the Internet shopping subjective knowledge and the time span of Internet use; c. the frequency and variety of purchases on the Internet are positively related to the Internet shopping subjective knowledge and personal income, and negatively related to the perceived risk of Internet shopping.

Key-words: *Electronic Commerce; Subjective Knowledge; Objective Knowledge; Experience; Perceived Risk.*

1. INTRODUÇÃO

Embora o comércio eletrônico baseado na Internet pareça não ter ainda demonstrado totalmente o seu potencial econômico, o crescimento verificado desta modalidade de comércio nos últimos anos sugere que sua participação sobre o total das vendas do varejo será significativamente relevante no futuro.

Por exemplo, enquanto em 1995 as vendas a varejo por meio da Internet nos Estados Unidos totalizaram apenas 350 milhões de dólares, o que representou menos de 0,02% de um total de 2,2 trilhões de dólares das vendas totais do comércio (BURKE, 1997), segundo dados do Departamento de Comércio norte-americano (U.S. Census Bureau, 2003), em 2002 as vendas por meio da Internet já tinham atingido 43,4 bilhões de dólares, cerca de 1,3% das vendas totais. No Brasil, estima-se que as vendas ao consumidor por meio da Internet tenham crescido de 100 milhões de dólares em 1999 para 1,65 bilhão de dólares em 2002 (CRUZ, 2002).

Uma das principais razões apontadas para este crescimento é o aumento do número de pessoas utilizando a Internet. Um estudo recente indica que em 2002 quase três quartos (71,1%) dos americanos adultos utilizaram a Internet e cerca de 40% deles compraram por meio da rede pelo menos uma vez ao longo do ano (The UCLA Internet Report – Year Three, 2003). No Brasil, de acordo com o Ibope (2003), cujas estatísticas incluem nove regiões metropolitanas brasileiras, o número de usuários cresceu de 1 milhão em 1997 para 7,9 milhões em junho de 2003.

Estes índices de crescimento do comércio eletrônico têm despertado o interesse dos acadêmicos para o estudo do comportamento do consumidor que compra pela Internet, e uma das áreas de interesse desta linha de pesquisa é investigar porque algumas pessoas compram pela rede e outras não e, dentre aquelas que compram, porque algumas o fazem mais que outras.

Nesta linha de estudos, Reibstein (2000) e Donthu e Garcia (1999) descobriram que o consumidor médio norte-americano que compra pela Internet é predominantemente do sexo masculino, mais

velho, mais rico e mais instruído que aqueles que não o fazem. Bellman et al. (1999), entretanto, afirmam que variáveis demográficas servem para diferenciar os usuários dos não usuários da Internet, mas não são adequadas para distinguir os compradores dos não compradores ou ainda para explicar o montante de gastos dos que compram. Para Bellman et al. (1999), uma vez na Internet, comprar ou não e quanto gastar pode ser melhor explicado pelo fato do indivíduo gostar de utilizar a Internet ou ter pouco tempo para fazer compras por meio de outros canais. Ainda segundo Bellman et al. (1999), o comprador típico da Internet tem um estilo de vida “conectado”: utiliza o meio há alguns anos, recebe uma grande quantidade de mensagens eletrônicas diariamente e navega na rede com assiduidade no seu trabalho. Uma vez que estas pessoas estão “conectadas” por muito tempo, comprar pela Internet passa a ser natural.

Características individuais e atitudes em relação à Internet também foram utilizadas para distinguir os que compram daqueles que não compram pela rede (por exemplo, GOLDSMITH; BRIDGES, 2000; SIN; TSE, 2002).

Entretanto, os resultados de estudos nesta área ainda não são conclusivos e talvez as principais limitações tenham sido a falta de controle adequado do efeito de variáveis demográficas e a não inclusão de variáveis que pudessem explicar melhor o comportamento do consumidor na Internet. Logo, existe uma lacuna na literatura sobre os fatores que explicam a frequência de compras pelo meio eletrônico.

Considerando-se esta lacuna, estabeleceu-se como objetivo deste estudo o desenvolvimento e teste de um esquema teórico que explique o volume e a variedade de compras de indivíduos que compram pela Internet. Para explicar o comportamento destes indivíduos ao efetuarem suas compras, o artigo propõe um esquema teórico no qual a frequência e a variedade das compras feitas pela Internet podem ser parcialmente explicadas pela experiência individual na utilização da Internet, pelo conhecimento subjetivo de se utilizá-la para fazer compras e pelo risco percebido de comprar pela Internet.

Para se atingir o objetivo proposto, este artigo foi estruturado da seguinte forma: na primeira seção, discutem-se os fundamentos teóricos do esquema e formulam-se as hipóteses que lhe dão suporte; na segunda seção, explicita-se o método utilizado para a coleta dos dados analisados no teste do esquema; na terceira seção, são apresentados os resultados do estudo, enquanto que, na quarta seção,

discutem-se estes resultados; na quinta seção, apontam-se as limitações deste estudo e as sugestões para outras investigações na área e, finalmente, na última seção, delineiam-se as conclusões do estudo.

2. DESENVOLVIMENTO DO ESQUEMA TEÓRICO E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Na primeira parte desta seção, discute-se a importância do conceito de conhecimento para a literatura de marketing e definem-se as suas três categorias: conhecimento subjetivo, conhecimento objetivo e experiência. Na segunda parte da seção, discute-se a relação entre conhecimento e risco percebido, e, finalmente, na terceira parte, discute-se a relação entre risco percebido e comportamento do consumidor na Internet.

2.1. Experiência, conhecimento subjetivo e conhecimento objetivo: as três faces do conhecimento

Uma das variáveis mais importantes no estudo do comportamento do consumidor, e que tem recebido considerável atenção de pesquisadores na área de marketing é o conceito de conhecimento (FLYNN; GOLDSMITH, 1999). O interesse por esta variável justifica-se pelo fato de que a literatura de marketing já reuniu um volume considerável de evidências demonstrando que o conhecimento do consumidor influencia todas as fases do processo decisório, desde a seleção de atributos para a escolha, passando pela decisão do montante de informações a serem procuradas, até a avaliação dos resultados da decisão de compra (por exemplo, BETTMAN; PARK, 1980; PARK; LESSIG, 1981; ALBA; HUTCHINSON, 1987).

Indivíduos com mais conhecimento acabam desenvolvendo estruturas cognitivas mais complexas e mais precisas (WEBER; CROCKER, 1983), o que lhes permite distinguir as informações mais relevantes para o processo decisório com menos esforço que indivíduos com menos conhecimento. Os indivíduos com mais conhecimento também necessitam se esforçar menos para buscar informações externas e são capazes de atingir níveis de compreensão superiores aos indivíduos com menos conhecimento, com base no mesmo conjunto de informações. Também é mais provável que o consumidor que conhece menos desperdice o seu tempo de procura, levando-o à frustração, resultados de compra inferiores e atitudes

menos positivas em relação à experiência de compra (ALBA; HUTCHINSON, 1987).

Uma vez que não existe relação proporcional entre o conhecimento subjetivo e o objetivo (ALBA; HUTCHINSON, 2000), e estudos anteriores demonstraram que tanto um tipo de conhecimento quanto o outro influenciam a procura externa por informações (BETTMAN; PARK, 1980; PARK; LESSIG, 1981) e o processamento de informações (PARK et al., 1988) de maneiras diversas, é importante estabelecer a diferença entre os diversos constructos relacionados ao conhecimento.

Foi Brucks (1985) quem primeiro sugeriu a existência de três categorias diferentes de conhecimento: conhecimento subjetivo, referindo-se ao que o consumidor pensa que sabe, geralmente mensurado por meio de alguma escala auto-declarada de conhecimento; conhecimento objetivo, referindo-se ao que o consumidor realmente sabe, geralmente mensurado por meio de algum teste cognitivo; e experiências anteriores, adquiridas por meio da compra e utilização do produto ou pela busca de informações sobre o produto.

Park et al. (1994) verificaram que a correlação entre as experiências de uso e o conhecimento subjetivo é mais forte que a correlação entre experiência de uso e o conhecimento objetivo e que a correlação entre conhecimento subjetivo e objetivo. Por considerar ter utilizado um produto muitas vezes ou ter gasto bastante tempo procurando por informações sobre os atributos relevantes deste produto, o consumidor poderia acabar inferindo que ele sabe muito sobre o produto. Por outro lado, as experiências de uso podem não ser suficientes para a aquisição do conhecimento objetivo necessário para avaliação de um produto.

Os resultados de Park et al. (1994) sugerem que existe uma relação de antecedência entre experiência de uso e conhecimento objetivo e subjetivo, isto é, para que alguém possa julgar que conhece um determinado produto ou serviço ou mesmo para que ele possa ter acumulado conhecimento suficiente para desempenhar-se bem em algum teste cognitivo, é necessário antes que este indivíduo tenha efetivamente tido experiências de uso ou de procura de informações sobre este produto ou serviço.

Este artigo propõe que a experiência adquirida na utilização da Internet, mesmo que para fins não relacionados a atividades de compra, pode ter como consequência o aumento do grau de conhecimento subjetivo do indivíduo em relação a este tipo de atividade, ou seja, ao utilizar a Internet frequentemente para navegar em diferentes

Websites, os indivíduos podem considerar que também adquiriram conhecimentos suficientes para fazer compras.

No esquema teórico proposto neste estudo, não se considerou o papel do conhecimento objetivo, uma vez que estudos anteriores concluíram que o conhecimento subjetivo tem demonstrado capacidade muito superior ao objetivo de prever o comportamento do consumidor (RAJU et al., 1995; FLYNN; GOLDSMITH, 1999).

A experiência na utilização da Internet, por sua vez, foi analisada sob duas dimensões: tempo de uso (medido em meses desde que o indivíduo começou a utilizar a Internet) e intensidade de uso (medido em horas de utilização da Internet por semana). Portanto, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

H1a: O conhecimento subjetivo de comprar pela Internet está positivamente relacionado ao tempo de utilização da Internet.

H1b: O conhecimento subjetivo de comprar pela Internet está positivamente relacionado à intensidade de utilização da Internet.

2.2. Conhecimento subjetivo, experiência e risco percebido

A revisão da literatura permite concluir que poucos estudos na área de marketing examinaram a relação entre conhecimento subjetivo e risco percebido. Num destes estudos, ao examinarem possíveis extensões de marcas, Kjell et al. (2002) descobriram que o maior conhecimento subjetivo de um consumidor sobre uma categoria de produtos pode reduzir a sua incerteza na avaliação de uma extensão, dada a sua maior capacidade de julgar as diferenças entre as alternativas da categoria de produtos. Em outro destes estudos, Madhu (1995) sugeriu que indivíduos com mais conhecimento subjetivo sobre medicamentos, dadas as suas habilidades de processamento de informações e o seu conhecimento extenso, percebem menos risco quando expostos a informações de advertência do que pessoas leigas. Os leigos, por sua vez, quando expostos a estas informações de advertência, percebem um risco maior do que o risco real, devido à sua capacidade limitada de processar informações técnicas.

Por outro lado, a associação entre experiência e risco percebido foi mais extensivamente investigada na literatura de marketing. Por exemplo, diversos estudos na área de varejo descobriram que o montante de experiências e o resultado satisfatório

destas experiências poderiam reduzir o risco percebido na compra por canais de venda remotos, como as compras feitas por meio de catálogos ou telefone (por exemplo, HAWES; LUMPKIN, 1986). Em outra linha de estudos, Mitchell e Prince (1993), ao investigarem a influência da experiência sobre o risco percebido para diversas categorias de produtos, descobriram que o risco percebido diminui com o aumento da frequência de compras para produtos e serviços de alto valor, mas não para produtos e serviços de baixo valor.

Michell e Prince (1993) justificaram estes resultados afirmando que à medida que um consumidor torna-se mais experiente com a compra e o consumo de um produto, mais certo ele fica que a sua próxima experiência surtirá os mesmos efeitos da última compra. Dado que o produto se comportou satisfatoriamente e não houve consequências adversas, este produto pode ser adquirido novamente quase que sem margem de dúvida.

Parece lógico que o mesmo tipo de raciocínio possa ser feito em relação a um canal de vendas como a Internet, isto é, à medida que os indivíduos passam a acumular mais experiência e conhecimento sobre computadores, Internet e lojas eletrônicas, comprar por meio da Internet passa a se parecer cada vez mais com a compra realizada em lojas reais. Os indivíduos tornam-se cada vez mais capazes de distinguir os riscos reais dos riscos fictícios das compras *online*, o que leva-os a perceber um risco menor (BHATNAGAR et al., 2000).

Diversos estudos anteriores tiveram por objetivo investigar a influência da experiência na utilização da Internet sobre o comportamento dos consumidores neste meio (BELLMAN et al., 1999; LI et al., 1999; LOHSE; SPILLER, 1999; GOLDSMITH; BRIDGES, 2000; PARK; JUN, 2001; GOLDSMITH, 2002;).

De modo geral, estes estudos descobriram que a experiência aumenta a disposição a comprar pela Internet. Entretanto, surpreendentemente, a maioria destes estudos desconsiderou o papel do risco percebido. Apenas Miyazaki e Fernandez (2001) mostraram que a relação entre a experiência na utilização da rede virtual e o comportamento do consumidor é intermediada pelo risco percebido de comprar pela Internet.

Este estudo buscou suporte nos resultados encontrados por Miyazaki e Fernandez (2001) para propor que tanto o conhecimento subjetivo quanto a experiência na utilização da Internet podem não estar associados diretamente ao comportamento de compra, mas que esta relação de fato pode ser intermediada pelo risco percebido

de comprar no meio virtual. Este papel intermediador do risco percebido já foi ilustrado em outros contextos (por exemplo, BEARDEN; SHIMP 1982)

Portanto, com base na discussão anterior, a seguinte hipótese pode ser formulada:

H2: O risco que um indivíduo percebe ao comprar pela Internet está negativamente associado: a. ao tempo de utilização da Internet; b. à intensidade de utilização da Internet; c. ao conhecimento subjetivo na utilização da Internet para fazer compras.

2.3. Risco percebido e comportamento do consumidor

Características específicas da Internet aumentam tanto o risco percebido quanto o risco substantivo de comprar por este meio. Por exemplo, a Internet reduz e pode até mesmo eliminar completamente as interações face-a-face, tornando impossível ao consumidor que compra pela rede utilizar "dicas" importantes, como a aparência do interlocutor, sua maneira de falar ou seu comportamento. Assim como ocorre com outros tipos de compras não convencionais, como as compras realizadas por meio de catálogos ou por telefone, a compra por meio da Internet também impede que o consumidor inspecione fisicamente a mercadoria a ser adquirida, devendo confiar no varejista que o produto entregue terá as mesmas especificações de qualidade que aquelas pelas quais o produto foi encomendado.

O risco objetivo de comprar pela Internet também é maior, uma vez que este meio possibilitou a redução do custo de entrada de novos varejistas, tornando mais difícil a distinção entre negócios legítimos e negócios ilegais. Além disso, a Internet permite que empresas baseadas em diferentes ambientes legais apresentem suas ofertas sem a existência de um sistema internacional de proteção ao consumidor (GRAZIOLI; JARVENPAA, 2000).

Portanto, o consumidor que compra em mercados eletrônicos está mais vulnerável do que aquele que compra em mercados convencionais (VAN DEN POEL; LEUNIS, 1999). Além dos riscos inerentes às práticas comerciais, comuns às transações convencionais, o comprador eletrônico também está sujeito aos riscos de privacidade e segurança da transação que a Internet oferece, riscos geralmente não associados aos mercados convencionais.

De fato, diversos estudos demonstraram que a compra em varejistas

eletrônicos é efetivamente percebida pelos consumidores como mais arriscada do que a compra em lojas convencionais (por exemplo, JARVENPAA; TODD, 1997; HOFFMAN et al., 1998). Quanto maior a percepção de risco associado à compra pela Internet, maior a variação ou a incerteza dos benefícios derivados desta compra, e menor a possibilidade de que os consumidores comprem pela Internet. Portanto, não é de surpreender que diversos estudos sobre varejo eletrônico tenham verificado que o risco percebido está intimamente relacionado à disposição de comprar por meio da Internet (JARVENPAA et al., 2000; GRAZIOLI; JARVENPAA, 2000; MIYAZAKI; FERNANDEZ, 2001; The UCLA Internet Report, 2003).

Portanto, com base em resultados de estudos anteriores, é possível propor que quanto maior o risco percebido, menor a frequência de compras pelo meio virtual. É possível que alguns indivíduos estejam dispostos a correr um nível de risco considerado aceitável comprando produtos de menor valor como CD's ou livros. Logo, mesmo fazendo compras frequentes, estes indivíduos restringem-nas a poucas categorias de produtos de menor valor. Assim, o número de diferentes produtos adquiridos pela Internet torna-se um bom instrumento para mensurar-se quanto um indivíduo está efetivamente disposto a fazer tais compras. Com base nesta discussão, a seguinte hipótese pode ser formulada:

H3: O risco percebido de comprar pela Internet está a. negativamente relacionado com a frequência de compras; b. negativamente relacionado com o número de diferentes produtos adquiridos pela Internet.

2.4. Variáveis demográficas

Uma vez que a revisão da literatura revelou que estudos anteriores não controlaram adequadamente o efeito de variáveis demográficas ao investigarem o comportamento de compras pela Internet, a utilização de uma amostra homogênea em relação a determinadas variáveis demográficas pode minimizar ou até mesmo eliminar completamente este problema.

Uma vez que a educação está entre as três variáveis que mais influenciam o nível de utilização da Internet e sua adoção como canal de compras (as outras duas são renda e idade - U.S. Census Bureau, 2000), este estudo investigou apenas indivíduos com o mesmo nível de instrução para que se pudesse controlar seus efeitos mais adequadamente.

Entretanto, não foi possível controlar pelo desenho da pesquisa o efeito das outras duas variáveis demográficas (idade e renda), embora seus efeitos também sejam minimizados pela utilização de uma amostra homogênea. Portanto, estas duas variáveis foram incluídas no esquema teórico para que seus efeitos pudessem ser controlados.

Os resultados do censo americano (U.S. Census Bureau, 2000) revelam que as pessoas mais novas adotam mais facilmente a Internet do que as pessoas mais velhas. Este fenômeno decorre do fato de que pessoas mais velhas têm um custo de aprendizado de novas tecnologias como a Internet maior do que as pessoas mais novas (ainda que se considere que a capacidade de aprendizado seja igual, o tempo em que o investimento no aprendizado será amortizado é menor para as pessoas mais velhas, tornando o seu custo mais alto) e, portanto, tendem a adotar, com menor intensidade, novas tecnologias. Desta forma, por terem adotado a Internet com mais frequência e terem mais conhecimento sobre a sua utilização, seria de se esperar que indivíduos mais jovens percebessem menor risco de comprar pela Internet do que pessoas mais velhas.

Teoricamente, a renda por si só não deve ter nenhum efeito nem sobre o nível de conhecimento, nem sobre o risco percebido. É mais provável que indivíduos com renda superior tenham maior capacidade de gastos e, portanto, comprem mais e em variedade maior que pessoas com menor renda. Portanto, é proposto que quanto maior a renda do indivíduo, maior o número de compras pela Internet e maior a variedade destas compras.

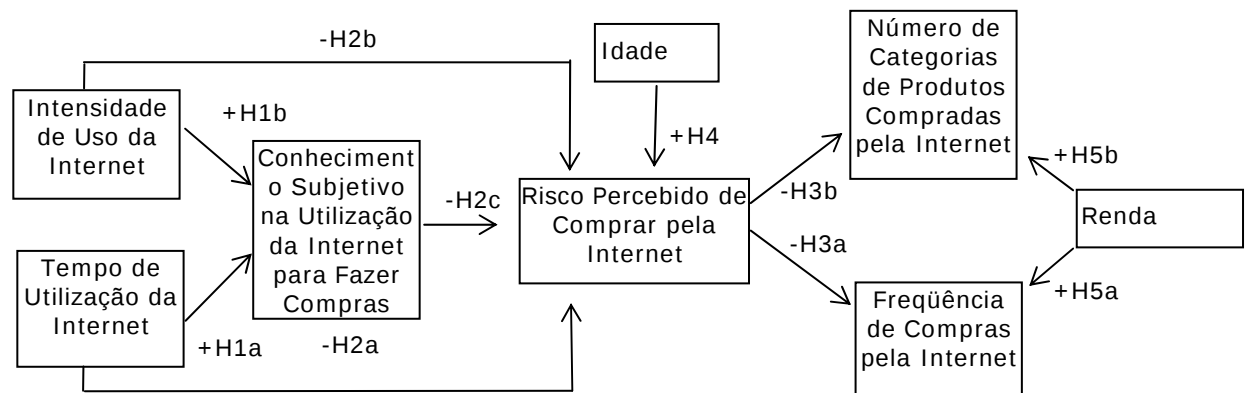
Formalmente, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

H4: A idade do indivíduo está positivamente associada ao risco percebido de comprar pela Internet

H5: A renda do indivíduo está positivamente associada a. à frequência de compras pela Internet; b. ao número de categorias de produtos comprados pela Internet.

A figura 1 contém uma descrição do esquema teórico derivado das hipóteses formuladas nesta seção. Os sinais negativos indicam que a relação é inversa.

Figura 1 - Esquema Teórico



3. MÉTODO

Esta seção descreve os procedimentos utilizados para coletar os dados considerados para testar as hipóteses formuladas na seção anterior.

3.1. Amostra

Os dados foram coletados em uma amostra obtida por conveniência, composta por alunos de pós-graduação em administração de empresas (MBA) de uma grande universidade pública localizada na porção nordeste dos Estados Unidos. O critério de seleção desta amostra foi a facilidade de acesso a esses alunos.

Todos os 1.175 alunos de MBA desta universidade receberam um questionário em papel pelo correio. Como estímulo para o preenchimento do questionário foi oferecida a chance de se ganhar um assistente pessoal eletrônico no valor de 250 dólares.

Foram recebidos 304 questionários, correspondendo a uma taxa de retorno de 25,9%. Do total de questionários recebidos, 4 foram excluídos da análise pois os respondentes nunca haviam feito nenhuma compra pela Internet e outros 10 questionários também o foram porque continham respostas em branco para algumas das variáveis utilizadas na análise, restando 290 questionários na análise.

Pelo fato de ter sido selecionada entre estudantes de cursos de pós-graduação nas modalidades tempo integral (56,7%) e executiva (43,3%), a amostra acabou revelando-se com características bastante distintas do que geralmente se considera que um estudante possui: 70,0% dos respondentes estavam empregados, 52,9%

dos quais em tempo integral e mais de 50% recebendo salários acima de US\$ 50,000 anuais (20,1% recebendo salários superiores a US\$ 80,000 anuais). A maioria dos respondentes era composta por pessoas do sexo masculino (68,9%), jovens (91,1% até 35 anos), casadas (49,8%) e de nacionalidade norte-americana (73%).

Em média, os respondentes haviam adotado a Internet há 5 anos e 9 meses e a utilizavam cerca de 6,8 horas por semana. Os respondentes também compravam pela Internet com relativa frequência: 6,6 compras nos últimos 6 meses. Durante a sua experiência de compras pela Internet, os respondentes declararam já haver comprado, em média, 7,1 categorias diferentes de produtos.

Em resposta à pergunta sobre quais categorias de produtos eles já haviam adquirido por meio da Internet, os respondentes mencionaram, em primeiro lugar, livros (91%), categoria que foi seguida por viagens (85%), computadores e softwares (59%), presentes (59%), ingressos (55%), roupas (55%) e DVD's e CD's (54%). As categorias menos frequentemente mencionadas foram produtos para gourmet e cozinha (14%), produtos para casa, jardim e animais domésticos (14%) e jóias e relógios (9%).

3.2. Medidas

Os respondentes foram solicitados a declarar há quanto tempo haviam utilizado a Internet pela primeira vez, em número de anos e meses. Esta variável (mes_uso) foi transformada para conter apenas o número total de meses. Os respondentes também foram solicitados a declarar o número de horas que utilizavam a Internet por semana (hora_uso), sem incluir o tempo gasto com correspondência eletrônica.

O conhecimento subjetivo de utilizar a Internet para fazer compras foi mensurado por meio de uma escala do tipo Likert de 7 pontosⁱ (1="strongly disagree", isto é, discordo fortemente; 7="strongly agree", isto é, concordo fortemente) com quatro itens: 1. *Compared to most other people, I know a lot about how to shop in the Internet*; 2. *I do not feel very knowledgeable about the different shopping Websites in the Internet (inverter)*; 3. *My friends frequently ask me advice of how to shop in the Internet*; 4. *If I wanted to make a purchase in the Internet today, I would need to gather very little information in order to choose the best store*ⁱⁱ. Os dois primeiros itens foram adaptados de Flynn e Goldsmith (1999) e os dois últimos foram adaptados de Smith e Park (1992). O coeficiente de Cronbach para esta escala foi igual a 0,59, bem abaixo do limite sugerido de 0,7 por Fornell e Larcker (1981). Portanto, o quarto item da escala foi excluído, resultando num coeficiente de 0,70, considerado aceitável. A escala final (conh_sub) foi obtida a partir da média dos três itens restantes.

O risco percebido de comprar pela Internet foi medido por uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1= "strongly disagree", isto é, discordo fortemente; 7= "strongly agree", isto é, concordo fortemente) com 3 itens, adaptados de Jarvenpaa e Tractinsky (1999): 1. *I would feel safe completing commercial transactions over the Internet (inverter)*; 2. *There is too much uncertainty associated with shopping on the Internet*; 3. *Compared with other ways of shopping, buying on the Internet is more risky*ⁱⁱⁱ. O coeficiente de Cronbach para os três itens foi igual a 0,67, ligeiramente inferior ao limite sugerido por Fornell e Larcker (1981). Entretanto, considerando-se que o estudo de Jarvenpaa e Tractinsky (1999) confirmou a

validade da escala e que o coeficiente de Cronbach obtido foi apenas ligeiramente inferior ao sugerido por Fornell e Larcker (1981), decidiu-se por aceitar-se como válida a escala construída a partir da média destes três itens (risc_int).

Os respondentes também foram solicitados a declarar o número de compras realizadas nos últimos 6 meses (n_comp). A variedade de compras (var_comp) foi obtida somando-se todas as categorias de produtos que os respondentes declararam já haver comprado pela Internet. A idade dos respondentes (idade) foi obtida por meio de uma pergunta de múltipla escolha com 6 categorias e a renda (renda) por meio de uma pergunta de múltipla escolha com 12 categorias.

4. RESULTADOS

As hipóteses formuladas na primeira seção foram testadas por meio da análise de caminhos utilizando Lisrel 8.30 (JÖRESKOG e SÖRBOM, 1996). A tabela 1 contém a matriz de variância-covariância utilizada na análise.

Os parâmetros para teste do esquema descrito na Figura 1 foram inseridos no programa. Entretanto, as medidas de ajuste indicaram uma fraca adequação do esquema aos dados. Com base nos índices de modificação sugeridos pelo programa, as devidas alterações foram feitas nos parâmetros para ajuste do esquema final, que não apenas adapta-se melhor aos dados como os caminhos adicionados com base nos índices de modificação também fazem sentido substancial (JÖRESKÖG e SÖRBOM, 1993, p. 128).

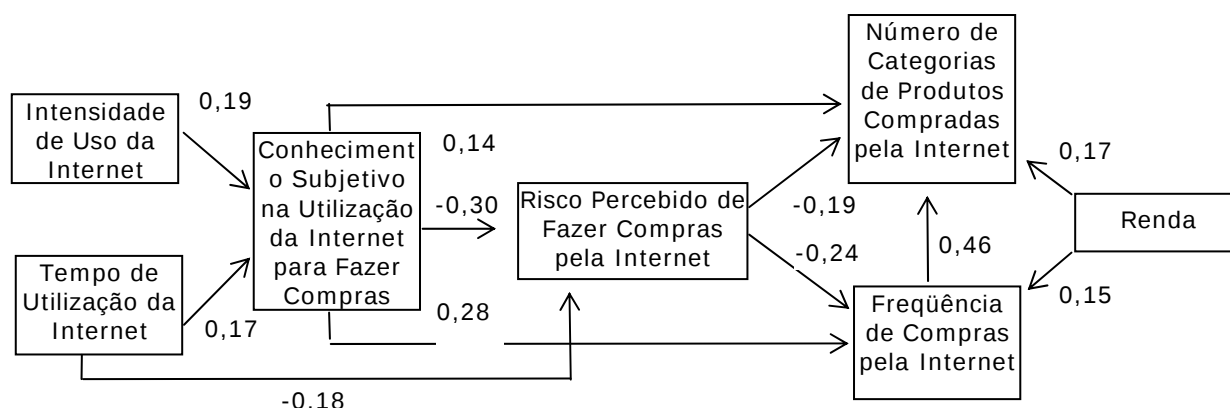
Tabela 1 - Matriz de Variância-Covariância Analisada

	CONH_SUB	RISC_INT	N_COMP	VAR_COMP	MÊS_USO	HORA_USO	RENDA	IDADE
CONH_SUB	13.1923							
RISC_INT	-4.3041	12.5861						
N_COMP	2.8925	-2.6525	4.3520					
VAR_COMP	5.3346	-5.4472	4.6568	13.2596				
MÊS_USO	20.2122	-23.2386	11.6585	33.9120	761.1930			
HOR_USO	5.6100	-3.6950	1.8812	4.9516	33.6477	48.1002		
RENDA	1.6562	-1.5984	1.3239	3.3084	14.1403	1.0825	7.6163	
IDADE	-.2037	-.1798	-.0197	-.0361	-1.2880	.0321	.7562	.7653

O esquema teórico final resultante está descrito esquematicamente pela Figura 2. As medidas de ajuste do esquema inicial e

do esquema teórico final podem ser comparadas pelos dados da Tabela 2.

Figura 2 - Esquema Teórico Final Após Ajustes(*)



(*) Todos os resultados são significativos ao nível de 95% de confiança

Tabela 2 - Medidas de Ajustes dos Esquemas Inicial e Final

Medida de Ajuste	Esquema Inicial	Esquema Final
Graus de Liberdade	18	8
Qui-Quadrado (valor)	152,42	28,52
Probabilidade Associada	0,0	0,0027
RMSEA	0,16	0,05
GFI	0,88	0,98
AGFI	0,76	0,95
NFI	0,63	0,93
CFI	0,65	0,93
Coeficiente de Explicação r^2		
-Conhecimento subjetivo na utilização da Internet para fazer compras	0,08	0,08
-Risco percebido de comprar pela Internet	0,15	0,15
-Frequência de compras pela Internet	0,15	0,21
-Número de categorias de produtos compradas pela Internet	0,23	0,45

Observa-se pelos dados da tabela 2 que as medidas de ajuste do esquema teórico final são muito superiores às medidas de ajuste do esquema inicialmente proposto. Embora a probabilidade associada ao teste de χ^2 do esquema teórico final indique que ele deva ser rejeitado ao nível de confiança de 5%, em geral esta medida tem sido pouco utilizada como indicador da adequação por problemas já bastante conhecidos (BYRNE, 1998).

Dadas as limitações do teste de qui-quadrado, os pesquisadores têm-se utilizado principalmente de outras medidas de ajuste, especialmente aquelas mencionadas na tabela 2. Assim, para a medida de ajuste RMSEA, geralmente considera-se que valores inferiores a 0,05 indicam um bom ajuste e tanto melhor quanto mais próximos de zero (BYRNE, 1998); para as medidas

GFI, AGFI, NFI e CFI, valores superiores a 0,90 indicam níveis de adequação aceitáveis e tanto melhores quanto mais se aproximarem de 1,00 (BYRNE, 1998). Ao compararem-se os valores expressos na tabela 2 com estes parâmetros para cada uma das medidas de ajuste mencionadas, pode-se concluir que o esquema final apresenta um nível de adequação muito bom.

Analisando os resultados descritos na Figura 2, pode-se concluir que:

- o tempo e a intensidade de uso da Internet estão positivamente relacionados com o conhecimento subjetivo de utilizar-se a Internet para fazer compras. Logo, H1a e H1b não podem ser rejeitadas;
- o tempo de uso da Internet e o conhecimento subjetivo na utilização da Internet para fazer compras estão

negativamente relacionados com o risco percebido de comprar pela Internet, levando-se à conclusão que H2a e H2c não podem ser rejeitadas. Por outro lado, a intensidade de uso não está relacionada ao risco percebido e H2b deve ser rejeitada;

- o risco percebido de comprar pela Internet está negativamente relacionado com a frequência e a variedade de compras realizadas pela Internet. Logo, H3a e H3b não podem ser rejeitadas;
- a idade não está relacionada ao risco percebido de comprar pela Internet, concluindo-se pela rejeição de H4;
- a renda está positivamente relacionada com a frequência e a variedade de compras realizadas pela Internet. Logo, H5a e H5b não devem ser rejeitadas.

Para melhorar o ajuste do esquema teórico, foi necessário adicionar-se ao esquema original três caminhos. Dois destes caminhos relacionam o conhecimento subjetivo (conh_sub) ao número de compras (n_comp) e à variedade de compras feitas pela Internet (var_comp). Isto significa que o risco percebido não intermediou todo o efeito do conhecimento subjetivo sobre a frequência e a variedade de compras feitas pela Internet. Por outro lado, não foi necessário criar nenhum caminho direto entre as medidas de experiência (mês_uso e hora_uso) e as medidas de compras pela Internet (n_comp e var_comp), significando que o conhecimento subjetivo e o risco percebido intermediaram todo o efeito da experiência sobre o comportamento de compras.

O terceiro caminho criado relaciona o número à variedade de compras realizadas pela Internet. Este resultado é facilmente compreensível, uma vez que quanto maior o número de compras de um indivíduo, maior tende a ser o número de categorias adquiridas.

5. DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo desenvolver e testar um esquema teórico para explicar a frequência e a variedade das compras pela Internet por parte de indivíduos que já adotam esta prática. Este esquema propôs que a experiência de uso da Internet, o conhecimento subjetivo de comprar pela Internet e o risco percebido de comprar pela Internet poderiam explicar parcialmente o número de compras e a variedade de categorias adquiridas pela Internet.

Para testar as hipóteses derivadas do esquema teórico, foram analisados dados coletados entre uma amostra de alunos de MBA tempo integral e parcial de uma universidade pública americana. De modo geral, a análise dos dados por meio de análise de caminhos confirmou o esquema teórico proposto.

Inicialmente, pôde-se verificar que as duas medidas de experiência na utilização da Internet (intensidade de uso da Internet e tempo de utilização da Internet) estão positivamente relacionadas com o nível de conhecimento subjetivo de utilizar a Internet para fazer compras, que por sua vez está negativamente relacionado com o nível de risco percebido de comprar pela Internet. Entretanto, ao contrário do que havia sido previsto, apenas uma das medidas de experiência (tempo de utilização da Internet) teve influência sobre o risco percebido. Este resultado não chegou a surpreender porque é mais provável que o tempo acumulado de utilização da Internet seja um indicativo mais consistente da experiência de utilização da Internet do que a intensidade de uso no passado recente.

Os resultados também mostraram que o risco percebido de comprar pela Internet não intermediou todo o efeito do conhecimento subjetivo de comprar pela Internet sobre a frequência e a variedade de compras. No entanto, os resultados confirmaram que o risco percebido não pode ser desconsiderado, uma vez que esta variável intermedeia parte deste efeito. Como mencionado anteriormente, é possível que os resultados de alguns estudos que investigaram o comportamento de compras pela Internet tenham sido controversos por não terem considerado explicitamente o papel do risco percebido.

Deve-se ressaltar que a utilização de uma amostra com características demográficas bastante homogêneas possibilitou praticamente eliminar o efeito de variáveis demográficas sobre o comportamento de compras. Apesar disto, verificou-se que a renda teve influência tanto sobre a frequência quanto sobre a variedade de compras realizadas pela Internet. Entretanto, devido à técnica utilizada de análise de caminhos, que considera os efeitos individuais de todas as variáveis simultaneamente, o fato do efeito da variável renda ter sido significativo não compromete os demais resultados. Deve-se apenas reconhecer que, efetivamente, a renda do indivíduo é um forte condicionante do volume e da frequência de compras pelo meio virtual.

Tomados como um todo, os resultados parecem sustentar a tese de Bellman et al. (1999) de que variáveis demográficas explicam menos que o grau

de utilização da Internet o comportamento de compras dos indivíduos por este canal. Os resultados deste estudo sugerem que quanto maior o tempo e a intensidade de utilização da Internet, maior o número e a variedade de compras feitas por este canal.

Finalmente, é importante observar-se que a correlação parcial entre o tempo de uso da Internet e o conhecimento subjetivo foi igual a 0,21 e que a correlação entre intensidade de uso e conhecimento subjetivo igual a 0,22, ambas significativas ao nível de confiança de 99%. Estes resultados são ligeiramente inferiores aos obtidos por outros estudos. Por exemplo, Raju et al. (1995) encontraram uma correlação de 0,31 entre experiência de uso e conhecimento subjetivo, e Cole et al. (1986) encontraram correlações variando entre 0,39 e 0,63 entre experiência de uso e conhecimento subjetivo para diferentes categorias de jogos de mesa. Deve-se ter em mente que estes estudos consideraram a experiência de uso de uma determinada categoria de produto e o conhecimento subjetivo sobre a mesma categoria. Neste artigo, entretanto, enquanto a experiência foi operacionalizada em função da utilização da Internet para qualquer fim, mesmo que não relacionada a compras, a medida de conhecimento subjetivo foi operacionalizada estritamente em função das compras realizadas pela Internet. Desta forma, não é surpresa verificar-se uma correlação inferior à encontrada por outros estudos.

6. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Sem dúvida alguma, a maior limitação deste estudo foi a utilização de uma amostra conveniente de estudantes. Ainda que se tivesse por objetivo minimizar a saliência dos efeitos demográficos e investigar apenas os indivíduos que já utilizam a Internet para fazer compras, estudos futuros nesta área deveriam considerar amostras escolhidas aleatoriamente. Deve-se ainda considerar que é necessário o desenvolvimento e teste de um esquema teórico que também contemple os indivíduos que, apesar de utilizarem a Internet, ainda não fizeram compras por este meio.

Uma segunda recomendação refere-se à mensuração do risco percebido. Neste estudo, considerou-se apenas o risco global de comprar pela Internet, embora seja possível supor que diferentes indivíduos tenham razões distintas para se sentirem

inseguros em relação à Internet. Por exemplo, enquanto alguns podem temer a perda da privacidade, associada ao temor de que os varejistas eletrônicos distribuam suas informações a outros parceiros, outros podem temer o ataque de *hackers* e o furto do número de seu cartão de crédito, enquanto outros podem temer que o produto encomendado não seja entregue de acordo com as especificações pelas quais ele foi comprado ou que não seja entregue de qualquer modo.

Neste sentido, seria interessante investigar qual o efeito das diferentes modalidades de risco sobre o comportamento de compras pela Internet. De posse desta informação, os varejistas eletrônicos estariam em melhores condições de influenciar positivamente o comportamento dos seus clientes por meio do desenvolvimento de mecanismos que superem os seus temores.

Finalmente, vale lembrar que o esquema teórico final foi capaz de explicar 21% da variância do número de compras realizadas nos últimos 6 meses e 45% da variância do número de categorias de produtos já adquiridas pela Internet. Logo, fica claro que ainda existe uma parcela considerável da variância que ainda não foi explicada pelas variáveis presentes no esquema teórico apresentado. Assim, abrem-se perspectivas para que outras variáveis sejam adicionadas ao esquema teórico, para que se possa explicar melhor o comportamento de compras do consumidor que as efetua pela Internet.

7. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo proporcionaram evidências de que a experiência na utilização da Internet aumenta a percepção de conhecimento sobre como comprar por este meio e, estas duas variáveis, por sua vez, diminuem a percepção de risco desta modalidade de compras. Indivíduos que percebem menor risco tendem a comprar com maior frequência e maior número de categorias de produtos. Estes resultados sugerem contribuições tanto teóricas quanto gerenciais.

Teoricamente, os resultados reforçaram a necessidade de se incluir o risco percebido de comprar pela Internet em esquemas teóricos que tenham por objetivo analisar o comportamento do consumidor que compra pela Internet. Como mencionado anteriormente, é provável que os resultados de estudos anteriores mostraram-se inconsistentes por não terem considerado

explicitamente esta variável em seus esquemas teóricos. A inclusão do risco percebido de comprar pela Internet aumenta a capacidade de explicação dos esquemas teóricos que tenham por objetivo justificar a intenção ou o comportamento deste tipo de compra.

Ainda do ponto de vista teórico, a segunda contribuição deste estudo foi a demonstração de que o conhecimento subjetivo está negativamente relacionado ao risco percebido. Como foi visto, embora muitos estudos tenham examinado a relação entre experiência e risco percebido, poucos estudos na área de marketing examinaram a relação entre conhecimento subjetivo e risco percebido.

Esta ausência de interesse é notável, considerando-se que já existe consenso que o conhecimento deve ser observado sob três perspectivas diferentes: experiência, conhecimento objetivo e conhecimento subjetivo. Desta forma, se a experiência está relacionada ao risco percebido, parece natural supor que as outras faces do conhecimento também devam estar relacionadas a este risco. Assim, a exclusão de qualquer destas relações diminui a capacidade de explicação dos esquemas teóricos envolvendo o conhecimento e o risco percebido.

A primeira contribuição gerencial é que os resultados parecem sugerir que o volume de mercadorias comercializado por meio da Internet tende a ampliar-se com o aumento do número de pessoas que acessam e utilizam a rede. Desta forma, é de se esperar que a tendência de crescimento do comércio eletrônico mantenha-se nos próximos anos à medida que os computadores tornem-se mais baratos e o acesso à Internet torne-se mais fácil, melhor e com custo mais baixo.

A segunda contribuição gerencial é a demonstração de que o segmento de consumidores mais atrativo parece ser representado pelos indivíduos que têm maior renda e que utilizam mais intensamente a Internet. Desta forma, a conclusão é que os varejistas eletrônicos devem procurar desenvolver políticas de marketing específicas para atrair e reter este grupo de consumidores, que tende a representar a maior parcela das vendas realizadas pela Internet.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBA, J. W.; HUTCHINSON, J. W. "Dimensions of Consumer Expertise", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 13, n. 4, p. 411-454, 1987.

ALBA, J.W.; HUTCHINSON, J.W. "Knowledge Calibration: What Consumers Know and What They think they Know", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 27, n.2, p. 123-156, 2000.

BEARDEN, W.O.; SHIMP, T.A. "The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption", **Journal of Marketing Research**, Illinois, v. 19, n. 2, p. 229-239, 1982.

BELLMAN, S.; LOHSE, G. L.; JOHNSON, E. J. "Predictors of Online Buying Behavior", **Communications of the ACM**, New York, v. 42, n. 12, p. 32-38, 1999.

BETTMAN, J.R.; PARK, C.W. "Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 7, n. 3, p. 234-248, 1980.

BHATNAGAR, A.; MISRA, S.; RAO, H.R. "On risk, convenience, and Internet Shopping behavior", **Communications of the ACM**, New York, v. 43, n. 11, p. 98-105, 2000

BRUCKS, M. "The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 12, n. 1, p. 1-16, 1985.

BURKE, R. R. "Real Shopping in a Virtual Store," in Robert A. Peterson (ed.), **Electronic Marketing and the Consumer**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 82-88, 1987.

BYRNE, Barbara M. *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc., 1998.

COLE, C.A.; GAETH, G., SINGH, S.N. "Measuring Prior Knowledge", In Lutz, R.J. (ed.), **Advances in Consumer Research**, Valdosta, v. 13, p. 64-66, 1986.

CRUZ, R. "Varejistas Mostram Otimismo com Natal Digital", **O Estado de S. Paulo**, p. B8, 4 de Dezembro de 2002.

DONTHU, N.; GARCIA, A. "The Internet Shopper", **Journal of Advertising Research**, Cambridge, v. 39, n. 3, p. 52-58, 1999.

FLYNN, L.R.; GOLDSMITH, R.E. "A Short, Reliable Measure of Subjective Knowledge", **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 46, n. 1, p. 57-66, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, Illinois, v. 18, n. 3, p. 39-50, 1981.

GOLDSMITH, R. E. "Explaining and Predicting Consumer Intention to Purchase Over the Internet: An Exploratory Study", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 10, n. 2, p. 22-28, 2002.

GOLDSMITH, R. E.; BRIDGES, E. "E-tailing vs. Retailing: Using Attitudes to Predict

- Online Buyer Behavior", **Quarterly Journal of Electronic Commerce**, Hershey, v. 1, n. 3, p. 245-253, 2000.
- GRAZIOLI, S.; JARVENPAA, S. "Perils of Internet Fraud: An Empirical Investigation of Deception and Trust With Experienced Internet Consumers", **IEEE transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, New York, v. 30, n. 4, p. 395-410, 2000.
- HAWES, J.M.; LUMPKIN, J.R. "Perceived Risk and the Selection of a Retail Patronage Mode", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 14, n. 4, p. 37-32, 1986.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P.; PERALTA, M. "Building Consumer Trust in Online Environments: The Case for Information Privacy", 1998. Disponível em <<http://elab.vanderbilt.edu/research/manuscripts/index.htm>>. Acesso em 16 Fevereiro de 2002.
- Ibope (2003). Disponível em <http://www.ibope.com.br/eratings/ogrupoe/empresa/eratings/index.htm>. Acesso em 06 Jan. 2004.
- JARVENPAA, S.L.; TODD, P.A. "Is There a Future for Retailing on The Internet," in Peterson, R.A. (ed.). **Electronic Marketing and the Consumer**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 139-154, 1997.
- JARVENPAA, S.L.; TRACTINSKY, N. "Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation", **Journal of Computer Mediated Communication**, Los Angeles, v. 5, n. 2, p. 1-33, 1999.
- JARVENPAA, S.L.; TRACTINSKY, N.; VITALE, M. "Consumer Trust in an Internet Store", **Information Technology and Management**, Norwel, v. 1, ed. 1-2, p. 45-71, 2000.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago: Scientific Software International, Inc., 1993.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. LISREL 8: **User's Reference Guide**. Chicago: Scientific Software International, 1996.
- KJELL, G.; HEM, L.; LINES, R. "Exploring the impact of product category risk and consumer knowledge in brand extensions", **Journal of Brand Management**, Londres, v. 9, n. 6, p. 463-476, 2002.
- LI, H.; LUO, C.; RUSSELL, M.G. "The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping Orientations, and Demographics on the Consumer's Online Buying Behavior. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Los Angeles, v. 5, n. 2, 1992. Disponível em <http://H/www.ascusc.org*mc/vol5/issue2/ha iron.html>. Consultado em 28 Abr. 2003.
- LOHSE, G. ; SPILLER, P. "Internet Retail Store Design: How the User Interface Influences Traffic and Sales. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Los Angeles, v. 5, n. 2, 1999. Disponível em <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/lohse.htm>>. Consultado em 28 Abr. 2003.
- MADHU, A. "Warning labels: The role of expertise and perceived risk in pharmaceutical purchase behavior", **Health Marketing Quarterly**, Binghamtom, v. 13, n. 2, p. 99-106, 1995.
- MICHELL, V.W.; PRINCE, G.S. "Retailing to Experienced and Inexperienced Consumers", **International Journal of Retail & Distribution Management**, West Yorkshire, v. 21, n. 5, p. 10-25, 1993.
- MIYAZAKI, A. D.; FERNANDEZ, A. "Consumer Perceptions of Privacy and Security Risks for Online Shopping", **Journal of Consumer Affairs**, Madison, v. 35, n. 1, p. 27-44, 2001.
- PARK, C.W.; LESSIG, V.P. "Familiarity and its Impacts on Consumer Decision Biases and Heuristics", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 8, n. 2, p. 223-230, 1981.
- PARK, C.W.; GARDNER, M.P.; THUKRAL, V.K. "Self-perceived Knowledge: Some Effects on Information Processing for a Choice Task", **American Journal of Psychology**, Champaign, v. 101, e. Outono, p. 401-424, 1988.
- PARK, C.W.; MOTHERSBAUGH, D.L.; FEICK, L. "Consumer Knowledge Assessment", **Journal of Consumer Research**, Illinois, v. 21, n. 2, p. 71-82, 1994.
- PARK, C.W.; JUN, J. "A Cross-Cultural Comparison of Online Buying Intention: Effects of Internet Usage, Perceived Risks, and Innovativeness", The Eighth Australian World Wide Web Conference Proceedings., 2002. Disponível em <<http://ausweb.scu.edu.au/aw02/papers/refereed/park/paper.html>> . Consultado em 19/04/2003.
- RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; MANGOLD, W. G. "Differential Effects of Subjective Knowledge, Objective Knowledge, and Usage Experience on Decision Making: An Exploratory Investigation", **Journal of Consumer Psychology**, Mahwah, v. 4, n. 2, p. 153-180, 1995.
- REIBSTEIN, D.J. "The Internet Buyer", In WIND, J.; MAHAJAN, Vijay, **Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts**, New York, NY: John Willey & Sons, p. 201-225, 2000.
- SIN, L.; TSE, A. "Profiling Internet Shoppers in Hong Kong: Demographic, Psychographic, Attitudinal and Experiential Factors", **Journal of International Consumer Marketing**, Binghamton, v. 15, n. 1, p. 7-29, 2002.
- SMITH, D. C.; PARK, C.W. "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising", **Journal of Marketing**

Research, Illinois, v. 29, n. 3, p. 296-313, 1992.

The UCLA Internet Report – Year Three. "Surveying the Digital Future", Los Angeles: UCLA Center for Communication Policy, 2003. Disponível em <<http://www.ccp.ucla.edu>>. Consultado em 25 Jan. 2003.

TUCKER, K.G.; SMITH, Mickey C. "Direct to Consumer Advertising: Effects of Different Formats of Warning Information Disclosure on Cognitive Reactions of Adults," **Journal of Pharmaceutical Marketing & Management**, Binghamton, v. 2, n. 1, p. 27-41, 1985

U.S. Census Bureau, 2000. Disponível em <<http://www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf>>. Acesso em 27 Abr. 2003.

U.S. Census Bureau, 2003. Disponível em <<http://www.census.gov/mrts/www/current.html>>. Acesso em 24 jan. 2003.

VAN DEN POEL, D.; LEUNIS, J. "Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution", **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 45, n. 3, p. 249-256, 1999.

WEBER, R.; CROCKER, J. "Cognitive Processes in the Revision of Stereotype Beliefs", **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, DC, v. 45, ed. Novembro, p. 961-977, 1983

Este artigo já foi publicado no XXVII ENANPAD (Atibaia – São Paulo, setembro de 2003).

José Mauro da Costa Hernandez

Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV.

Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE).

E-mail: jmhernandez@uninove.br

Av. Francisco Matarazzo, 612

Cep. 05001-100 – São Paulo/SP – Brasil.

ⁱ Os itens das escalas foram descritos no original em inglês.

ⁱⁱ 1. Comparado com a maioria das outras pessoas, eu sei muito sobre como fazer compras pela Internet; 2. Eu acho que não conheço muito bem os diferentes *Websites* de compras que existem na Internet; 3. Meus amigos freqüentemente me pedem conselhos sobre como fazer compras pela Internet; 4. Se eu quisesse fazer uma compra pela Internet hoje eu precisaria reunir muito pouca informação para escolher a melhor loja.

ⁱⁱⁱ 1. Eu me sentiria seguro realizando transações comerciais pela Internet; 2. Há muita incerteza associada à atividade de comprar pela Internet; 3. Comparado com outras formas de fazer compras, comprar pela Internet é muito mais arriscado.

UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA EXPERIÊNCIA DIMENSIONADA NO TEMPO-ESPAÇO DA ATUALIDADE

Euripedes Falcão Vieira

Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Marcelo Milano Falcão Vieira

EBAPE/FGV

Sumário: 1. Introdução; 2. O Ambiente Organizacional de Origem; 3. O Processo de Mudança; 4. O Novo Modelo; 5. Visão Estratégica e Sistêmica; 6. Considerações Finais.

RESUMO

Ao longo dos séculos as organizações evoluíram em conformidade com a atualização das sociedades no tempo-espaço. Isso significa que a sociedade se desenvolveu seguindo um processo de inovação permanente, pelo qual as formas de organização evoluíram e adquiriram configurações apropriadas às novas atualidades. A dialética do desenvolvimento organizacional permitiu redefinições estruturais em tempo-espaço de transformações sociais, econômicas e culturais. A periodicidade das transformações é marcada por um signo dominante na tecnologia, nas artes, na arquitetura, enfim, na cultura e de alguma forma em todas as manifestações da sociedade. O conhecimento, a informação e as técnicas produziram ao longo do tempo os instrumentos cognitivos e criativos de maior poder transformador. A partir deles a sociedade tem-se desenvolvido, renovado suas estruturas organizacionais, mudando a visão estratégica nas atividades econômicas e nos comportamentos sociais. Alguns setores da sociedade se tornaram mais dinâmicos no processo inovador, seguindo as atualizações da tecnologia e dos métodos de estruturação e de gestão. Outros, porém, por especificidades próprias mantêm uma razão conservadora, tornando-se recalcitrantes à mudança. Esse é, precisamente, o caso das Universidades Federais. Contudo, presentemente, pode-se encontrar iniciativas de reestruturação organizacional e a introdução de novos métodos de gestão. O presente artigo trata de uma experiência de mudança da estrutura organizacional, da distribuição do poder e de novo contexto comportamental na passagem de uma Faculdade Pública (Federal) isolada – Faculdade de Ciências Agrárias do Pará - para uma Universidade – Universidade Federal Rural da Amazônia.

Palavras-chave: ambiente organizacional; mudança; poder; comportamento; universidades.

ABSTRACT

Organizations have been evolving through the years and changing whenever there is a development in society's time-space. That means society has developed itself as a consequence of a permanent process of innovation, by which organization evolved and acquired new forms in order to adapt themselves. The dialectics of

organizational development allowed structural redefinitions in time-space of social, economic and cultural transformations. A dominant sign in technology, arts, architecture, culture and in all manifestations of society, marks the periodicity of transformations. Over the years, knowledge, information and techniques have produced creative and cognitive instruments that have a great power of transformation. Because of those instruments, society has been developing and renewing its organizations structures, changing strategies on economic activities and in social behavior. Some sectors of society became more dynamic in their innovatory processes, since they follow technological changing for particular reasons, like Brazilian Federal Universities. Despite this fact, it is possible to find initiatives towards organizational restructuring as well as the introduction of new methods of management. This work is focused on the experience of an organizational structural change, distribution of power and the new behavioral context in which a Federal Faculty – Faculdade de Ciências Agrárias do Pará – becomes a university – Universidade Federal Rural da Amazônia.

Key-words: *organizational environment; changing; power; behavior; Universities.*

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA foi instituída pela Lei n 10.611 de 23/12/2002. O marco inicial foi a Escola de Agronomia da Amazônia – EAA, 1951, transformada em 1972 pelo Decreto N° 70.268 em Faculdade de Ciências Agrárias do Pará – FCAP, vinculada ao Ministério da Educação. A decisão de instalar a nova universidade federal com uma estrutura organizacional simplificada e atendendo à relação dialética com a realidade regional - única Universidade Federal Rural em toda Amazônia - foi uma iniciativa do Reitor Manoel Malheiros Tourinho. Mesmo sabendo do enfrentamento natural com o comportamento ambientado em mais de 50 anos de atividades dos marcos iniciais da UFRA, a idéia de inovação foi levada adiante. Um projeto de estrutura organizacional foi elaborado, discutido na comunidade acadêmica e implementado com as dificuldades que as estruturas e o comportamento no setor público oferecem.

A estrutura organizacional proposta e implementada na Universidade Federal Rural da Amazônia, consolidada em seus documentos básicos (Estatuto e Regimento Geral) é singular por seguir a tendência atual de flexibilidade, simplicidade e agilidade funcional. Há uma clara ruptura com os modelos complexos e burocráticos das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras. A multiplicidade de órgãos e o aparato burocrático necessário à funcionalidade do sistema desenvolveram um comportamento contrário à mudança, o que configura uma situação de perenidade institucional. Instalam-se, nos sistemas complexos de estruturas organizacionais, três patologias, identificadas no excesso de normalização, no excesso de burocratização e inevitavelmente no excesso de corporativismo entre as carreiras funcionais. A consequência lógica é a perda de impulso da Instituição, amarrada e engessada em sua funcionalidade. A impermeabilidade à mudança parece justificar o que Durkheim chamou de conformismo lógico, uma concepção homogênea das coisas, das mentes, do tempo e do espaço. Há uma inconfundível resistência à inovação, à reestruturação e a aceitação de novos paradigmas. Se há uma crise na universidade, esta é a crise da modernidade, como afirma Boaventura Santos (2001).

A Universidade Federal Rural da Amazônia foi instituída no tempo da pós-modernidade, o que significa dizer que sua criação e institucionalização obedecem no tempo a novos paradigmas de organização e funcionalidade. Embora dominante na presente atualidade, a racionalidade cognitiva-instrumental das ciências e das técnicas incorpora outros valores que, agregados às instituições de ensino superior, são capazes de melhor identificá-las às realidades regionais brasileiras. Dessa forma, à poderosa onda tecnológica se associam humanidades como condição epistemológica de interação entre as técnicas e as aspirações sociais. A mudança de paradigmas reflete a evolução do conhecimento e da informação numa dimensão de tempo-espaço. As estruturas organizacionais que se cristalizam no tempo-espaço da vida universitária se tornam retardatárias entre os setores mais dinâmicos da sociedade. Para que as universidades públicas, particularmente, assumam uma posição de vanguarda na geração do conhecimento e da informação é indispensável que se tornem permissíveis à inovação, à transformação estrutural e à mudança de comportamento. Essas três condições observadas como dinâmica de ação permanente representam a forma mais concreta e eficiente de combate à entropia que desgasta o sistema universitário.

O rompimento com a fragmentação estanque de órgãos acadêmicos (departamentos), com as estruturas burocráticas piramidais (serviços), com as hierarquias verticais dos processos decisórios e com os nichos de poder individualizados só é possível por meio da reestruturação ou da estruturação sob os novos paradigmas de organização e gestão. É essa a dialética que embasa a nova estrutura organizacional da UFRA e que repercutirá diretamente no processo de ensino. A nova estrutura organizacional não será somente a dos órgãos e serviços, mas, principalmente, de concepção do ensino, de estrutura curricular, de mérito e excelência acadêmica. Mas há a considerar a importante questão do ambiente institucional, ambiente que até certo momento era pouco considerado nas análises organizacionais e que "posteriormente transformou-se em tudo o que estava do outro lado da organização" (Carvalho e Vieira, 2003, p.28). Pelo ambiente organizacional das universidades federais perpassa um amplo e profundo mundo de subjetividades de comportamento e de objetividades das normas e regulamentos que de certa forma se fundem. Para Carvalho e Vieira (2003, p.31), "o pilar cognitivo da teoria institucional propõe que, ademais das condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações e que se somem às representações que os indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações". Daí a importância de se considerar o ambiente organizacional e de manifestações comportamentais como foco cristizador de um tipo de cultura no serviço público.

A Faculdade de Ciências Agrárias do Pará transitou por mais de 50 anos por um formato endêmico de organização, imune ao processo transformador e seguindo o modelo divisional de estrutura, carregado de órgãos e ações burocráticas. A longa decorrência no tempo-espaço da instituição consagrou uma estrutura formal, ritualística em relação ao corpo de normas federais e muito mais àquelas presumidas como legítimas e emanadas das ações individualizadas ou corporativas dos segmentos da comunidade interna. Talvez esse fosse o grande impasse a ser vencido e ainda não creditado como tal, pois, embora os textos legais formalizem a nova estrutura para a Universidade Federal Rural da Amazônia, resta, ainda, saber o que efetivamente está do outro lado da organização, especificamente, se haverá ou não a mudança de comportamento dos atores envolvidos. No caso da Universidade Federal do Tocantins, no momento de se implementar a nova estrutura organizacional, deu-se uma melancólica regressão, perdendo-se a razão da inovação por

insuperáveis conflitos de mudança. Tensões e conflitos internos e externos, que projetaram ações contrárias ao modelo original de transformação de uma estrutura arcaica de universidade pública estadual em universidade federal.

2. O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE ORIGEM

A Faculdade de Ciências Agrárias do Pará estava estruturada numa multiplicidade de órgãos, tanto no segmento administrativo como no acadêmico. Na dimensão acadêmica se superpunham os departamentos e as coordenadorias de cursos, cujas atribuições, quase sempre identificadoras de poderes paralelos, individualistas e com acentuada ênfase no utilitarismo pessoal, se confrontavam. O sistema decisório estava centralizado na chefia, ou seja, mais no poder de decisão e influência de poder do chefe do que propriamente no sistema colegiado orgânico. É natural que várias distorções do poder institucional se fizessem presentes, não só pelo caráter interpretativo e subjetivo da versão sobre normas, como pela própria presunção de poder a partir dos significados reais da regulamentação. Essa identificação nas disfunções do poder revela um cenário onde se praticam e interpretam ações carregadas de subjetividades e de imposição de atributos personalizados de comportamento. Há uma transcendência facilmente identificada entre o fato normativo e regulador e as diversas versões que formam uma práxis de ação institucional. Num ambiente burocrático endêmico são naturais as interpretações de cunho personalista e impositivas, principalmente se a comunidade acadêmica possui fortes vinculações de ordem familiar, sindical e partidárias. Essas variáveis reforçam a teia de conservadorismos e corporativismos, gerando, como fato inquestionável a aversão ao processo inovador. Um fato curioso nesse cenário foi o de uma clara indefinição de opções quanto à perspectiva de concepção teórico-prática de campo organizacional; não havia, na verdade, nenhum tipo de vinculação escolástica estruturalista ou institucionalista. Talvez o que se pudesse retirar desse caldo de cultura organizacional acadêmica era uma forte dependência do ambiente institucionalizado pelas observâncias normativas federais e dos procedimentos individuais e grupais. Portanto, há muito mais subjetividades nas ações do que objetividades que conduzissem

a um contexto de eficiência nos procedimentos e eficácia nos resultados.

O diagnóstico inicial da realidade organizacional da antiga Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, determinando-se os parâmetros à perda de impulso na instituição, confirma a reflexão:

1. Retração à inovação;
2. Natural entropia no sistema;
3. Estrutura organizacional acentuadamente burocrática e de grande rigidez funcional;
4. Inflexibilidade na estruturação curricular;
5. Ausência de otimização na articulação de tempos e espaços;
6. Perenidade paradigmática.

Claramente, a FCAP não alimentava uma visão estratégica às ações acadêmicas. A rotina impregnava todos os setores da Faculdade, dominando, nos conflitos, apenas as disputas disciplinares e de cursos. Inovar soava como ação desestabilizadora do sistema e, se não provocava reações discursivas, erguia-se, em contrapartida, a eloquência do silêncio. Era natural, pois, que o sistema apresentasse grande desgaste funcional interno. A acomodação, a repetição e a hierarquia de poder, altamente concentrada em determinados nichos, dominavam as atividades acadêmicas. A estrutura excessivamente divisional, acentuando os procedimentos burocráticos compartimentados, estabelecia um padrão de subordinação que tornava o sistema lento e conflituoso. Na estrutura acadêmica foi observada uma forte distorção sistêmica, com o excesso de departamentos sem mobilidade interdisciplinar e forte poder corporativo. A estrutura curricular, por sua vez, amortecida pela inflexibilidade do sistema, reproduzia conteúdos defasados pelos avanços do conhecimento. O perfil do formando não correspondia às exigências profissionais da atualidade, segundo um levantamento realizado no âmbito do Projeto de Fortalecimento Institucional-PROFCAP (PRO-UFRA, atualmente). Na análise funcional foi considerada, também, a ausência de otimização na articulação de tempos e espaços, exigindo grande movimentação dos discentes em espaços dispersos. Finalmente, a operacionalização das ações acadêmicas e administrativas orientava-se segundo comportamentos conservadores, cristalizando os graus de eficiência, eficácia e racionalização dos meios, numa perenidade dos níveis paradigmáticos.

3. O PROCESSO DE MUDANÇA

A elaboração do Projeto de Estrutura Organizacional para a Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA representou uma inovação em relação à célula acadêmica-mãe já referida. A idéia de uma estrutura organizacional pós-moderna, alicerçada em novos valores, signos e princípios, impôs-se às discussões na comunidade acadêmica. A todos os segmentos da base sobre a qual se ergueria a nova universidade federal foi disponibilizada a mais ampla e transparente discussão. Sugestões e ajustamentos necessários foram procedidos sem, contudo, macular a idéia de inovação. Pode-se arrolar como contribuição efetiva ao processo de mudança nas universidades federais o fato de que, no caso em apresentação, toda a dinâmica que conduziria ao novo modelo desenvolveu-se internamente. O que ficou bem caracterizado, portanto, foi a possibilidade concreta de mudança, de reestruturação, de inovação, enfim, sem a necessidade de imposição de modelo ou de conjunto de medidas propostas no plano federal ou de entidades representativas de interesses do mundo acadêmico. Cada universidade federal pode implementar programas de mudança a partir da discussão de modelos estruturais propostos internamente, de acordo com as realidades de cada uma. Mesmo naquelas onde predominam estruturas complexas, com poderosos nichos de poder e enlacedamentos burocráticos fortemente representativos de formas comportamentais que sugerem uma cultura de serviço público dominante, a mudança é sempre uma possibilidade concreta. Para o êxito de um processo de mudança, duas condições são essenciais: o poder e a liderança do Reitor e um impulso dialético de convencimento sobre a necessidade, a oportunidade e a visão estratégica da instituição. Falar em reforma universitária é uma recorrência temporal esgotada, uma forma de isomorfismo institucional numa visão unicamente reguladora. A questão fundamental às dificuldades enfrentadas pelas universidades federais é, inicialmente, estrutural, e deve ser equacionada internamente, como ocorreu na Universidade Federal Rural da Amazônia.

A funcionalidade organizacional da UFRA foi concebida sob os seguintes princípios:

1. Estrutura organizacional como forma e tempo à inovação;
2. Flexibilidade funcional;
3. Horizontalidade dos fluxos decisórios;
4. Impulso à eficiência;

5. Descentralização e autonomia;
6. Multiespacialidade de ação;
7. Desempenho de qualidade;
8. Sistema operacional pós-burocrático.

A estrutura organizacional representa um modo operacional às instituições na dimensão tempo-espço de cada atualidade. Ela pode representar o ambiente conservador ou a mudança que caracteriza o processo inovador. Nas universidades federais predominam estruturas complexas, de pouca flexibilidade organizacional, o que torna o sistema universitário pouco dinâmico em sua funcionalidade. O excesso de órgãos e de hierarquias decisórias prejudica a eficiência sistêmica e baixa o grau de eficácia das demandas acadêmicas e administrativas. O projeto de estrutura organizacional da UFRA representa o outro lado desse cenário, pois simplifica a funcionalidade do sistema acadêmico e introduz o que Daft (2002, p.446) destaca como “fatores associados à excelência organizacional: orientação estratégica; alta administração; projeto organizacional e cultura organizacional”. No modelo da UFRA há uma clara visão estratégica orientando para as metas acadêmicas e as relações dialéticas com o ambiente regional. Evidencia o valor da liderança com viés à mudança, tanto no sentido de inovação sistêmica como de comportamento dos atores envolvidos. O projeto organizacional, como foi assinalado, simplifica e introduz a horizontalidade na estrutura, permitindo, com os recursos da informática, desburocratizar, descentralizar e racionalizar as práticas administrativas e acadêmicas. Nessa nova configuração, a questão do poder ganha nova dimensão. O poder individualizado, personalista, de certo modo sectário e corporativista cede à nova fonte de poder, representada pela organização colegiada nos diversos níveis da estrutura. As subordinações geradoras de poder personificado são substituídas por formas de interação entre atribuições delegadas. Ora, se o poder nas organizações resulta de características estruturais (Daft, Porter e outros), pode-se compreender sua natureza simbólica em se tratando de estruturas de interação e não de subordinação. Nesse sentido, a estrutura da UFRA coloca o poder como uma forma de impulso às estratégias e metas acadêmicas. Trata-se de evidenciar o poder simbólico da construção da nova realidade, seguindo o pensamento de Bourdieu (2001, p.9).

A cultura organizacional, no serviço público de modo geral, oferece impasses de monta sempre que se pretender algum procedimento à reestruturação. São ambientes burocráticos resistentes à inovação, transmitindo a gerações de

servidores o comportamento delegado de natureza reguladora. Daft (2002, p.449) enfatiza que o comportamento é “componente vital para o sucesso da organização”, destacando o clima de confiança, o compartilhamento das informações, o incentivo à produtividade por meio de pessoas, a visão de longo prazo e a valorização à adaptação e à aprendizagem.

A flexibilidade organizacional induz ao impulso à eficiência, desde que o sistema, como foi proposto, se descentralize e introduza os paradigmas da pós-modernidade, principalmente, pelo desempenho de qualidade resultante da implementação de um sistema operacional pós-burocrático. Nessa perspectiva, a tecnologia, o comportamento e a gestão se tornam variáveis decisivas. Assim, é preciso não só desejar a mudança como, principalmente, estar preparado para exercitá-la.

4. O NOVO MODELO

A organização acadêmica proposta e implementada na Universidade Federal Rural da Amazônia é formada por Institutos temáticos e coordenações das comissões de curso. Os departamentos são eliminados. Os Institutos temáticos são: Instituto de Ciências Agrárias; Instituto da Saúde e Produção Animal; Instituto Sócio-Ambiental e dos Recursos Hídricos e Instituto Ciberespacial.

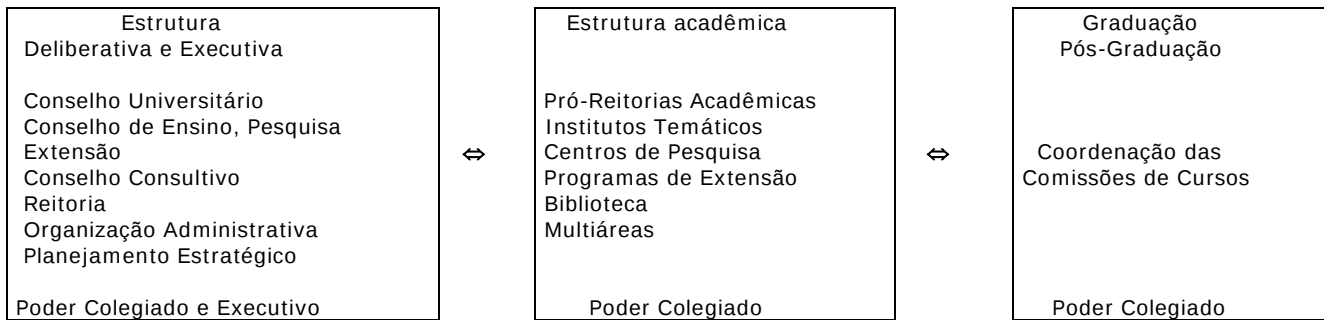
A Universidade Federal Rural da Amazônia define dessa maneira três grandes áreas de atuação, nas quais estão identificadas as ações de ensino, os programas de pesquisa e extensão. A estruturação sob a forma de Institutos de Ensino, Pesquisa e Extensão simplifica e ao mesmo tempo flexibiliza a organização acadêmica, favorecendo a interdisciplinaridade, a otimização dos recursos materiais e humanos, a eficiência e a fluidez na movimentação das demandas e dos fluxos decisórios. As redes de infovias na dinâmica interna dos Institutos, entre eles, e deles às demais células acadêmicas e administrativas muda o sentido e a complexidade dos procedimentos tradicionais, quase sempre lentos e de baixa energia, para os procedimentos digitais, rápidos e de alta energia sistêmica. As três áreas definidas consolidam a razão acadêmica da Universidade Federal Rural da Amazônia num redimensionamento de atividades formativas, voltadas à realidade amazônica. O Instituto Ciberespacial atuará

no ensino, pesquisa e extensão por meios das tecnologias telepresenciais.

Nos Institutos são alocadas as disciplinas e a comunidade docente com eles identificada por nível de formação. Cada Instituto terá um Diretor-Geral, um colegiado deliberativo e uma secretaria executiva. As Coordenações das Comissões de Curso são responsáveis pelo funcionamento dos cursos ministrados e se organizarão, para as decisões sobre demandas acadêmicas, em colegiados e câmaras setoriais especializadas. As decisões dos colegiados das Comissões de Cursos têm nos colegiados dos Institutos uma instância direta e imediata de resoluções inerentes ao processo de ensino dos cursos ministrados. De acordo com as necessidades de oferta de disciplinas e designação de professores para ministrá-las, as Coordenações das Comissões de Cursos, graduação e pós-graduação, com aprovação dos respectivos colegiados, as encaminharão ao Diretor-Geral do Instituto, e este submeterá as demandas aos respectivos colegiados para aprovação. Quando se tratar de disciplinas inter-Institutos as solicitações serão feitas diretamente pelos Diretores-Gerais, atendendo encaminhamentos das Comissões de Curso aprovadas pelo colegiado do Instituto solicitante. A designação de professores para ministrar disciplinas intra e inter-Institutos, observadas suas titulações, especializações e limites de carga horária, será aplicada, de acordo com a solicitação, a todos os níveis, graduação, pós-graduação e especialização. As comissões de curso são autônomas e interagem (sem subordinação) com os órgãos de apoio às atividades acadêmicas.

As atividades de Pesquisa se organizam sob a forma de Centros de Pesquisa, e neles, os núcleos de desenvolvimento da investigação científica. Cada Instituto poderá ter um Centro de Pesquisas onde se localizam todos os projetos de pesquisa da área correspondente. Esses projetos têm caráter institucional. Os Centros de Pesquisa serão geridos por um Diretor e os núcleos, por coordenadores. Cada Centro terá um Conselho de Assessoramento Científico, formado por professores pesquisadores do Centro, em sistema de rodízio. Os programas de extensão fazem parte das atividades dos Institutos e têm origem nos cursos ministrados ou propostos pela Pró-Reitoria de Extensão. As multiáreas são espaços acadêmicos fora da sede, servindo como base de apoio às atividades dos Institutos em projetos de ensino, pesquisa e extensão. O Quadro 01 sumariza a interação sistêmica:

Quadro 01 - Interação estrutural à movimentação dos fluxos acadêmicos



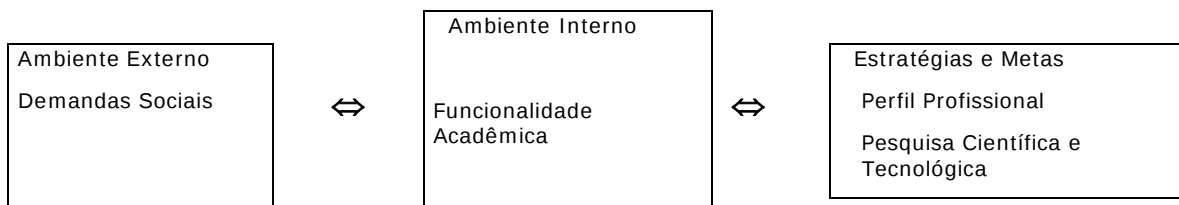
5. VISÃO ESTRATÉGICA E SISTÊMICA

Partindo-se de uma visão estratégica de ações a serem desenvolvidas pela Universidade, abrem-se possibilidades concretas ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional. Dessa maneira, as estratégias de ação podem e devem condicionar a evolução da estrutura e a organização do desempenho. Instrumentada em áreas temáticas do conhecimento, abertas e de interação sistêmica, a estrutura acadêmica transparece os poderes colegiados de pluralidade curricular e interdisciplinaridade, responsáveis pela implementação da política e filosofia às atividades institucionais. Projeta-se, portanto, uma razão dialética de inovação e mudança de comportamento que poderá encaminhar um determinado contexto à compreensão e superação dos questionamentos sobre a hegemonia de qualidade, a legitimidade e a racionalidade acadêmicas no âmbito da UFRA.

A visão estratégica e sistêmica institucional desenvolvida pelo grupo de planejamento estratégico da Universidade

permite o entendimento holístico da instituição, superando as subordinações, os estancamentos orgânicos e os personalismos de gestão. No contexto de interação, cumplicidade, flexibilidade e instrumentação estratégica, o sistema acadêmico tende a liberar alta energia funcional à movimentação dos fluxos de demandas e de poder decisório colegiado. O Plano Estratégico de Desenvolvimento estabeleceu metas evolutivas à Universidade, dimensionadas não só para o ambiente interno, implementando ações de expansão com qualidade, eficiência e eficácia, mas, principalmente interconectando essas ações e as demandas sociais. A relação entre a Universidade e o ambiente externo estabelece-se por uma cumplicidade entre as demandas sociais e as estratégias e metas da Universidade. O Quadro 02 explicita essa relação.

Quadro 02 - Ambientes de interação universidade x sociedade



A organização acadêmica e a sociedade interagem mutuamente. A sociedade oferece os indicadores à definição do perfil profissional adequado à realidade regional. A Universidade cria o ambiente interno adequado à implementação das estratégias e metas para o ensino, a pesquisa

e a extensão. Como se trata de universidade pública, a sociedade é também a entidade mantenedora, o que aumenta a responsabilidade com o desempenho de qualidade. Nos ambientes de interação, de acordo com as estratégias e metas estabelecidas, moldam-se os três grandes

marcos da crise que afeta as universidades federais: 1. Perda da hegemonia (qualidade no desempenho) no ensino, na pesquisa e na extensão. As perdas são substanciais na graduação, na geração de tecnologias de ponta e na pesquisa de fronteira; 2. Perda de legitimidade, um desdobramento da crise de hegemonia. A universidade pública deixa de ser uma instituição consensual pela qualidade e passa a ser contestada como instituição conservadora, pouco eficiente, um ente burocrático e caro. Os valores relevantes antes atribuídos são substituídos por descrenças, incertezas e ameaças; 3. As perdas institucionais ocorrem no ordenamento interno, na estrutura e na organização, fora dos paradigmas da nova época (pós-modernidade). Para Santos (2001, p.190), a universidade sofre crise de hegemonia na “medida em que a sua incapacidade para desempenhar funções contraditórias leva os grupos sociais mais atingidos pelo seu déficit funcional ou o Estado em nome deles a procurar meios alternativos de atingir seus objetivos”. Para o autor, “há uma crise de legitimidade sempre que uma dada condição social deixa de ser consensualmente aceita”. Finalmente, o autor afirma que “a universidade sofre uma crise institucional na medida em que a sua especificidade organizativa é posta em causa e se lhe pretende impor modelos organizativos vigentes em instituições tidas por mais eficientes”. Fica explícita a condição de que cabe unicamente às universidades federais a elaboração e a implementação de seus próprios projetos de mudança, cada qual seguindo as próprias especificidades.

O modelo adotado para a Universidade Federal Rural da Amazônia

resultou, como já foi assinalado, de um movimento de mudança interna, discutido e aprovado na comunidade acadêmica. O consenso formado em torno da idéia de dotar a UFRA de meios adequados à gestão estratégica e de superação dos conflitos corporativos e das teias burocráticas hierarquizadas, foi decisivo à implantação do modelo. A discussão teve seu momento mais agudo na definição do corpo de normas a serem consagradas nos documentos básicos, como o Estatuto, o Regimento Geral e o Projeto de Desenvolvimento Institucional. Em outubro de 2003 o Estatuto foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação, homologado pelo Senhor Ministro e publicado no Diário Oficial da União. Apesar da complexidade própria a um processo de mudança em instituição pública, particularmente, universitária, pode-se considerar curto (conta curta dos antigos maías) o tempo transcorrido na grande mudança estrutural que acompanhou a criação da UFRA a partir da transformação de uma antiga faculdade isolada. Seminários, programas de treinamento, dialética do convencimento foram decisivos às mudanças de comportamento capazes de assegurar a fase inicial de aprovação do modelo. O processo de implantação vem-se desenrolando progressivamente e certamente levará algum tempo para que a mudança se torne uma idéia permanente, um mote à atualização continuada. É importante que a instituição não perca o impulso inovador.

O Quadro 03 sumariza a mudança e suas implicações na dinâmica da Universidade:

Quadro 3 – Mudança e implicações

Flexibilidade Organizacional	⇒	horizontalidade na ordenação das ações acadêmicas, interação sistêmica, pluralidade	⇒	agilidade e eficiência na movimentação dos fluxos
Desempenho	⇒	qualidade nos procedimentos	⇒	eficácia
Instrumentalidade Estratégica	⇒	racionalidade formal pós-burocrática	⇒	otimização da produtividade acadêmica

Os três itens relacionados, flexibilidade organizacional, desempenho e instrumentalidade estratégica, complementam a mudança estrutural. Sem eles, praticamente a mudança perde o sentido inovador, servindo mais como retórica acadêmica do que propriamente uma práxis sistêmica. A passagem de faculdade isolada para universidade, por si só foi geradora de visíveis tensões entre os segmentos da comunidade acadêmica e administrativa. As tensões e os conflitos dentro de uma instituição pública de ensino superior dominam as discussões sobre o futuro, o significado, a importância e a relevância da qualidade em ações acadêmicas. Quando se estabelece um programa de mudanças, novas tensões e conflitos se desencadeiam, tornando o ambiente interno inquietante, o que não deixa de refletir-se no ambiente externo. Como nas demais universidades federais, a UFRA inquieta-se com as exigências que a nova época coloca em termos de perfil do formando, o que cria forte tensão na organização acadêmica. A estrutura curricular passa a ser questionada e ao mesmo tempo é gerada uma situação conflituosa com professores responsáveis por componentes curriculares e pouco afeitos à atualização de conteúdos.

A reestruturação ou a mudança com ruptura em ambiente de estabilidade burocrática e acadêmica só terá sucesso quando os enlaces que transmitem os fluxos da mudança estrutural e de comportamento caracterizarem uma unidade de ação. Quando, progressivamente, for instituída uma mudança cultural no interior do sistema, otimizando-se a produtividade por meio do mérito e da excelência acadêmica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência em desenvolvimento na Universidade Federal da Amazônia é um fato novo e auspicioso entre as universidades federais. Não é um modelo acabado, bem ao contrário, é uma tentativa heróica de se chegar a um processo de mudança partindo do contexto interno de uma universidade pública federal. Não houve interferência superior, mas aprovação na Coordenação-Geral de Legislação e Normas do Ministério da Educação e no Conselho Nacional de Educação via texto estatutário. Portanto, houve reconhecimento, e não imposição, o que delimita claramente o campo acadêmico organizacional como prerrogativa institucional das universidades. Santos (2001, p.187) lembra que “duplamente desafiada pela

sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares”. O autor associa a rigidez funcional e organizacional “à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança”. Nada mais justo em relação às universidades federais. Criou-se como que um mecanismo de fuga em relação às reestruturações, às mudanças estruturais e às inovações organizacionais no interior das instituições. Há sempre o entendimento equivocado sobre o exercício dessa autonomia, o que leva à imposição de reformas universitárias de origem externa, ainda que sob a coordenação do Ministério da Educação. As experiências anteriores sempre resultam em inadequações às diferentes realidades das universidades federais.

Há um horizonte de eventos para o exercício da autonomia universitária. A UFRA exercitou ações de inovação estrutural e organizativa nos limites de sua autonomia. Isso garantiu a prerrogativa de opção pela estrutura organizacional mais adequada ao grande espectro de mudanças da presente época. A mudança não ocorre como um diletantismo intelectual, mas de uma necessidade de acompanhar a evolução social. A realidade atual é uma configuração onde dominam o paradigma da eficiência e os valores do contexto (CLEGG, 1994). Harmonizar os paradigmas da pós-modernidade com os valores estabelecidos num contexto acadêmico público é tarefa extremamente difícil. Não faltam argumentos à manutenção dos valores consagrados a perpassarem longa decorrência de tempo e que acabam engessando a instituição universitária federal.

Definida a estrutura organizacional para a Universidade Federal Rural da Amazônia, impunha-se estabelecer as bases à implementação das ações administrativas, de planejamento e acadêmicas. Quatro prioridades foram estabelecidas: racionalização no uso da espacialidade construtiva, cumprimento das metas definidas no planejamento estratégico, instalação dos Institutos temáticos e reestruturação curricular. A grande dispersão dos espaços construídos exigia grande movimentação dos atores, ocasionando significativas perdas de tempo com deslocamentos em sistema viário interno. A solução encontrada veio com a definição de uma área acadêmica e outra administrativa, concentrando-se as atividades em espaços próximos. Assim, seria possível obter o mínimo de movimentação de alunos e professores, o máximo aproveitamento das instalações em turnos de trabalho e significativo ganho de qualidade na

capacidade proporcionada. Num seminário sobre a visão sistêmica da Universidade, que contou com a participação dos dirigentes administrativos e acadêmicos, ficou estabelecido que as metas estratégicas de ação e desenvolvimento seriam observadas concomitantemente ao processo de implantação da estrutura aprovada. A instalação dos Institutos temáticos representaria o ponto de partida à nova concepção acadêmica. A reestruturação curricular vincula-se às demandas sociais por novo perfil dos formandos. Os departamentos foram extintos e as Comissões de Cursos assumiram na integralidade as atividades didático-pedagógicas dos cursos oferecidos.

Há ainda um tempo a considerar aos ajustes necessários entre o modelo teórico e a práxis do modelo. No caso específico da UFRA, que tinha uma base funcional na antiga Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, não houve continuidade, mas uma ruptura conceitual e estrutural. Esse fato exige uma rápida mudança de comportamento de todos os segmentos da Universidade. Mesmo considerando-se a necessidade de um tempo de transição, o esforço terá de contemplar agilidade nos comandos de implantação, sob pena de manter-se do outro lado da organização um contexto de práticas anteriores.

Euripedes Falcão Vieira

Doutor em Geografia pela Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. Professor Titular aposentado da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (RS). Membro do Instituto Histórico e Geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

E-mail: falcaovieira@vetorial.net

Rua General Portinho, 35/903 – CEP. 96200-210 - Rio Grande/RS- Brasil.

Marcelo Milano Falcão Vieira

Ph.D. pela University of Edinburgh, Escócia. Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).

E-mail: mmfv@fgv.br

Praia de Botafogo, 190, sala 530 - CEP. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ – Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2001.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003, p. 23-40.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projeto. São Paulo. Thomson/Pioneira, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Cortez Editora, 2001.

GESTÃO DE RH EM *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS (JVIs)

Fernando Dias Lopes
UFRN

Sumário: 1. Introdução; 2. Industrialismo e Pós-Industrialismo; 3. Formação e Gerenciamento de *Joint Ventures* Internacionais; 4. Gerenciamento de RH E Formação e Gerenciamento de JVIs; 5. Considerações Finais.

RESUMO

Este artigo consiste em um ensaio teórico e propõe como questão central discutir o papel e os desafios da área de recursos humanos na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais (JVIs). Parte-se do pressuposto que arranjos organizacionais cooperativos, tais como *joint ventures*, não são fenômenos unicamente econômicos, mas moldados, também, por fatores sociais, políticos e culturais. A partir deste pressuposto, reforça-se a necessidade de considerarem-se as práticas de recursos humanos como estratégicas na realização dos objetivos estabelecidos entre os parceiros. O artigo foi desenvolvido em quatro partes. No primeiro tópico, o autor discute as transformações no ambiente organizacional, dando ênfase à passagem da modernidade para a pós-modernidade, ou da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Na segunda parte, é apresentada uma definição de JVI, bem como alguns fatores que explicam a sua formação. No terceiro tópico, são tecidas considerações sobre elementos que salientam a importância da área de RH para o gerenciamento de JVIs, verificam-se quais são os grandes problemas referentes ao gerenciamento de RH em JVIs e quais questões devem ser consideradas pelos dirigentes. Por último, são apresentadas as considerações finais, em que são feitas também referências às ações que podem preparar a organização, em termos de RH, para ambientes internacionais.

Palavras-chave: *joint venture*; gerenciamento de recursos humanos; ambiente institucional.

ABSTRACT

This article consists on a theoretical essay whose central question treat on the role and the challenges of the HRM for the formation and management of international joint ventures (IJVs). One of the assumption is that organizational cooperative arrangements, such as joint ventures, are not just economic phenomena, but they are shaped by social, cultural, and political issues. Based on this assumption it is considered that human resource practices are strategic for reaching the goals established between the partners. The article was developed in four parts. In the first one the author discuss the environment organizational transformation, giving emphases on the transition of modernity to

pos-modernity. In the second part is presented a definition of IJVs, as well some issues the help to explain its formation. In the thirt part are presented considerations on the elements that emphasize the importance of the HR area for the management of IJVs. In the end are presented some considerations about how to reach a better HRM performance in international environment.

Key-words: *joint ventures; human resource management; institutional environment.*

1. INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial as organizações passaram a ser o fundamento das grandes mudanças na sociedade, tanto positivamente quanto negativamente. Se por um lado estas organizações, através da tecnologia e das técnicas de gestão, ampliaram significativamente o atendimento às demandas diversas, também produziram problemas ambientais, guerras e problemas na relação do homem com o trabalho.

As transformações da sociedade vêm sendo objeto de estudo em diferentes áreas. Em recursos humanos, analisam-se mudanças no perfil profissional, na estruturação de carreiras, nas práticas de treinamento e desenvolvimento e no impacto destas mudanças sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. Nas pesquisas organizacionais, questões sobre as formas organizacionais têm sido bastante evidentes, enfocando-se, entre outros aspectos, a fluidez das fronteiras deste campo de estudos. Em gerência internacional, essas mudanças têm sido evidenciadas como responsáveis pela adoção crescente de arranjos cooperativos organizacionais para mediar trocas no mercado internacional.

Apesar de todos os avanços, poucos têm sido os esforços realizados no sentido de aproximar a análise dessas transformações, considerando mais de uma área de estudo ou suas inter-relações. As transformações no ambiente organizacional têm produzido mudanças estruturais significativas nas organizações, cujas práticas de gestão exigem uma reavaliação.

Joint ventures estão entre as novas formas organizacionais e vêm sendo empregadas como fonte de vantagem competitiva. Elas têm sido formadas para compartilhar recursos, como uma estratégia de entrada em mercados estrangeiros, entre outros motivos (ADOBOR, 2004). Mas a

efetividade dessas novas formas pressupõe o desenvolvimento de práticas de gestão coerentes com as novas demandas, incluindo a gestão de RH. Neste sentido, propõe-se como questão central neste artigo identificar o papel e os desafios da área de recursos humanos na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, entendidas aqui como um tipo de arranjo cooperativo para mediar trocas internacionais.

Entende-se que a área de recursos humanos exerce um papel fundamental na consolidação e no sucesso de arranjos cooperativos, principalmente quando se trata de cooperação entre empresas oriundas de contextos institucionais distintos (CHILD e FAULKNER, 1998; SHENKAR e ZEIRA, 1987). A área de recursos humanos, através de suas políticas, pode amortecer o impacto das diferenças culturais e institucionais, e criar maior integração entre os parceiros, viabilizando a construção conjunta de soluções específicas para a parceria. Apesar desta importância, poucos têm sido os esforços realizados para analisar as práticas de gerenciamento de recursos humanos em JVs (BJORKMAN, 2001). O objetivo geral deste trabalho é produzir elementos teóricos que possam embasar o desenvolvimento de estudos empíricos sobre práticas de gestão de recursos humanos para formação e gerenciamento de JVs. Para isso, identificar-se-á o papel e os desafios da gestão de RH na formação de JVs.

Este é um trabalho de natureza essencialmente teórica e parte do pressuposto que arranjos organizacionais cooperativos não são fenômenos unicamente econômicos, mas que são moldados por fatores sociais, políticos e culturais. Partindo disto, reforça-se a necessidade de considerarem-se as práticas de recursos humanos como estratégicas na realização dos objetivos estabelecidos entre os parceiros.

A opção por relacionar a formação e gerenciamento de JV com a gestão de RH decorre do fato de ser este um arranjo com elevada complexidade, uma vez que envolve maior nível de interação entre parceiros oriundos de organizações de culturas nacionais distintas e com culturas organizacionais diferentes. Como sugere Shenkar e Zeira (1987), a popularidade crescente, a substancial taxa de insucesso e a complexidade gerencial de JVs indica que é requerido um exame mais próximo dos aspectos relacionados aos recursos humanos. Pois, segundo Ring e Van de Ven (1994), aqueles que gerenciam as fronteiras entre os parceiros afetam a efetividade do

relacionamento entre as empresas-mãe, ou seja, são as pessoas, nas suas relações sociais, que institucionalizam a parceria.

O artigo foi desenvolvido em quatro tópicos. No primeiro tópico, o autor discute as transformações no ambiente organizacional, dando ênfase à passagem da modernidade para a pós-modernidade ou da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Para isso baseia-se fundamentalmente em Hatch (1997). Na segunda parte, é apresentada uma definição de JVI, bem como alguns fatores que explicam a sua formação. No terceiro tópico, são tecidas considerações sobre elementos que salientam a importância da área de RH para o gerenciamento de JVs, quais são os grandes problemas referentes ao gerenciamento de RH em JVs e quais questões devem ser consideradas pelos dirigentes. Por último, são apresentadas as considerações finais, em que são feitas referências às ações que podem preparar a organização em termos de RH para ambientes internacionais.

2. INDUSTRIALISMO E PÓS-INDUSTRIALISMO

A literatura sobre gestão vem, desde a década de 60, apontando as mudanças na sociedade e, mais especificamente, no ambiente organizacional, como um elemento central para compreensão das transformações na natureza e dinâmica das organizações (DRUCKER, 1995; BELL, 1973; CLEGG, 1990). É evidente que essas transformações permitem diferentes leituras, suscitadas pela natureza multifacetada dos fenômenos sociais (MORGAN, 1996).

As transformações de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade moderna para uma sociedade pós-moderna (HATCH, 1997), produziram várias implicações nos processos e estruturas organizacionais (quadro nº. 1). Tais transformações, por sua vez, trouxeram implicações na formação de novas estratégias de sobrevivência organizacional. Entre essas novas estratégias estão as alianças internacionais, tais como JVs, as quais operam em sintonia com as necessidades de inovação, internacionalização, flexibilização e diversidade cultural.

Quadro n.º 1 - Comparação das características associadas ao industrialismo e ao pós-industrialismo

VARIÁVEIS	INDUSTRIALISMO	PÓS-INDUSTRIALISMO
AMBIENTE	Estado-nação regula economias nacionais; Marketing de massa; Padronização; O estado de bem-estar social	Competição global; Desconcentração do capital com relação ao Estado-Nação; Fragmentação dos mercados e descentralização internacional da produção; Aumento da escolha do consumidor e demanda por produtos customizados; Crescimento dos movimentos sociais.
TECNOLOGIA	Produção em massa ao longo da linha taylorista/fordista; Rotina; <i>Manufacturing output</i>	Manufatura flexível e automação; Uso do computador para <i>design</i> , produção e controle de estoque; Sistemas <i>just-in-time</i> (JIT); Ênfase sobre velocidade e inovação; <i>Service/information output</i>
ESTRUTURA SOCIAL	Burocrática; Hierarquia com ênfase na comunicação vertical; Especialização; Integração horizontal e vertical; Focada no controle	Novas formas organizacionais (redes, alianças estratégicas, organização virtual); Hierarquias achatadas com comunicação horizontal e responsabilidade gerencial devolvida; <i>Outsourcing</i> /Terceirização; Mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação); Desintegração horizontal e vertical; Fronteiras frouxas entre funções, unidades e organizações.
CULTURA	Celebra a estabilidade, tradição, costumes; Valores organizacionais: crescimento, eficiência, padronização e controle	Celebra incerteza, paradoxo e a moda; Valores organizacionais: qualidade, serviços ao consumidor, diversidade e inovação.
ESTRUTURA FÍSICA (tempo-espço)	Concentração das pessoas em centros e cidades industriais; Orientação local e nacionalista; Tempo é linear	Desconcentração das pessoas; Redução no tempo de transporte liga espaços distantes e encoraja orientação global e internacional; Compressão da dimensão temporal (encurtamento do ciclo de vida dos produtos) leva à simultaneidade.
NATUREZA DO TRABALHO	Rotina; Trabalho desqualificado; Especialização funcional das tarefas	Complexo frenético; Habilidades baseadas no conhecimento; Times de trabalho multifuncionais; Grande ênfase sobre aprendizagem; Mais <i>outsourcing</i> , subcontratação, empregabilidade e teletrabalho.

FONTE: Hatch, 1997, p. 26 (Baseada em Clegg (1990); Harvey (1990); Heydebrand (1977); Kumar (1995); Lash e Urry (1987, 1994), Piore e Sabel (1984).

As características do novo ambiente organizacional colocaram em cheque as duas estruturas clássicas de governança – hierarquia e mercado. Hierarquia é a opção de governança em que é empregada a autoridade burocrática da empresa para coordenar e controlar as trocas. Mercado, por sua vez, consiste em uma estrutura de governança que emprega o preço como mecanismo de coordenação das trocas. Decorrentes desse novo ambiente tem-se então as chamadas formas híbridas (WILLIAMSON, 1985) ou novas formas organizacionais (POWELL, 1990; CLEGG, 1990), entendidas como formas mais flexíveis e adaptáveis para o novo ambiente de negócios. Estas formas híbridas ou novas formas incluem as *networks*, tais como alianças e *joint ventures*. Para Powell (1990),

tais estruturas de governança são novas em relação a mercado e hierarquia, pois empregam mecanismos de coordenação que não estão presentes em nenhuma delas. Para Williamson (1985), *networks* são formas híbridas, pois, segundo ele, tal estrutura de governança é uma combinação de mecanismos de mercado e hierarquia.

Esse novo ambiente, com essas novas formas organizacionais, vem produzindo, por sua vez, novas exigências para a gestão de RH. A gestão de RH não mais opera sobre grupos lotados em fronteiras organizacionais bem definidas, mas com grupos que desenvolvem atividades em espaços distintos geografica e culturalmente, pautados por diferentes noções de práticas e expectativas funcionais. No caso de JVIs, como será visto a seguir, a gestão de RH é

realizada com grupos heterogêneos entre si e internamente. Essa heterogeneidade, por sua vez, tende a ampliar o potencial de conflito dentro da organização, bem como os problemas de comunicação e adaptação ao ambiente de trabalho.

3. FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS

Cooperação vem-se tornando um termo de uso cada vez mais freqüente nos estudos organizacionais, deixando de referir-se apenas às relações interpessoais, incluindo também as relações interorganizacionais. As estratégias de cooperação podem ser definidas como tentativas de as organizações alcançarem seus objetivos através da ação conjunta com outras organizações, ao invés de competir com elas (CHILD e FAULKNER, 1998).

Child e Faulkner (1998) apresentam entre as alternativas de estratégias de cooperação as alianças estratégicas, as redes e as organizações virtuais. Entre as alianças, os autores destacam os consórcios, os acordos de cooperação e as *joint ventures*. Shenkar e Zeira (1987) definem JV como uma estrutura multiparte, de propriedade de, pelo menos, duas empresas-mãe, pelas quais normalmente é gerenciada.

Alguns autores como Buckley e Casson (1988) vêem *joint ventures* como uma alternativa estratégica para entrar em um novo mercado, em relação à abertura de uma subsidiária ou a uma fusão com empresas locais. Os autores acrescentam que, muitas vezes, JVs não representam a melhor opção em termos de economia dos custos de transação, mas barreiras institucionais podem torná-la a única opção viável.

Segundo Shenkar e Zeira (1987), as empresas-mãe podem diferir em muitas dimensões importantes, entre elas:

- a) Muitas empresas mantendo uma participação significativa de capital na JV;
- b) Os objetivos das empresas-mãe em estabelecer ou juntar-se na JV;
- c) O setor a que as empresas-mãe pertencem (por ex.: privado ou estatal);
- d) A distribuição de propriedade entre as empresas-mães (por ex.: 50/50);
- e) A extensão na qual uma empresa-mãe domina a JV;
- f) O tamanho das empresas-mãe;
- g) A reputação de cada empresa-mãe;

- h) A existência ou não de pelo menos uma empresa-mãe com escritório no país no qual a JV opera;
- i) O arranjo contratual entre as empresas-mãe;
- j) A indústria de cada empresa-mãe;
- k) A direção do fluxo de recursos entre a JVI e as empresas-mãe;
- l) A orientação internacional das empresas-mãe;
- m) A política de recursos humanos de cada empresa-mãe (SHENKAR e ZEIRA, 1987, p. 547).

O uso que os gerentes fazem das JVs para ampliar as forças de suas unidades de negócios tem produzido mudanças significativas nos mercados, podendo desencadear alterações em estruturas das indústrias e, também, sendo capaz de colocar competidores em desvantagem. Segundo Harrigan (1988), gerentes devem buscar compreender como usar melhor as JVs, principalmente dentro de indústrias onde estratégias cooperativas estão sendo adotadas crescentemente. Isso se justifica, uma vez que essa forma de organização pode exacerbar a competição, estabilizar níveis de lucro ou precipitar mudanças estruturais em integração vertical, escala tecnológica, além de outros traços industriais.

Geringer e Hebert (1989) entendem que a globalização continuada das economias do mundo faz das JVs um importante elemento de estratégias internacionais. Eles vão definir JVs como empreendimentos envolvendo duas ou mais organizações legalmente distintas, conhecidas como empresas *parents* (empresas-mãe), as quais participam ativamente nas ações de tomada de decisão da firma criada em conjunto. Para considerar a organização uma *joint venture* internacional (JVI), esses autores entendem que pelo menos uma empresa-mãe deva estar sediada fora do país de operação da JV, ou que o empreendimento tenha um nível significativo de operações em mais de um país.

Harrigan (1988) afirma que JVs podem possibilitar vantagens, como criação de novas forças e compartilhamento do uso de novas tecnologias, a que, de outra forma, uma firma não teria acesso. Destaca ainda que a combinação de talentos decorrente dessa estratégia de cooperação pode introduzir maior vigor competitivo para empresas em situação de letargia, além de acelerar e melhorar o desenvolvimento de novos produtos.

Buckley e Casson (1988), seguindo a ECT (Economia dos Custos de Transação), vêem JVs principalmente como uma alternativa para atenuar as conseqüências da desconfiança. Ou seja, para os autores, JVs

representam um arranjo contratual que minimiza custos de transação sob certas pressões circunstanciais. Eles lembram que, embora a desconfiança esteja na base da construção do acordo, esta estratégia possibilita oportunidades reais para o desenvolvimento de uma cooperação verdadeira, reduzindo assim a incerteza. Por outro lado, ainda que possa ser defendido que JVs sejam uma alternativa para a construção de laços fortes de confiança, Buckley e Casson (1988) alertam que ela pode ser uma estratégia para atrair parceiros a comprometerem-se de uma forma tal, que se exponham ao risco de negociação sob coação.

Sete aspectos são apresentados por Buckley e Casson (1988) como motivações para se formar uma JV, os quais são coerentes com a noção de redução de custos decorrentes da internalização de atividades através de arranjos cooperativos:

- 1) Cercar-se contra movimentos intermediários de preço de produtos em caso de ausência de um mercado futuro de longo prazo;
- 2) Evitar negociação recorrente, sob monopólio bilateral, sobre o preço de um produto intermediário diferenciado;
- 3) Integração operacional entre atividades *upstream* e *dowstream* na ausência de mercados futuros eficientes para fornecimento temporário;
- 4) Assegurar-se contra defeitos de qualidade em componentes para montagem de produtos;
- 5) Adaptar um produto para um mercado externo;
- 6) Treinamento gerencial e a transferência de tecnologia;
- 7) Arranjos *buyback* em colaboração em pesquisa e desenvolvimento.

Zajac (apud LORANGE e ROOS, 1996) desenvolveu uma pesquisa na qual encontrou as seguintes motivações dominantes para formação de *joint ventures*: obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes (35%); ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios (25%); obter economia de escala e atingir integração vertical (20%) e superar barreiras alfandegárias/legais (20%).

Em uma pesquisa realizada no Brasil, Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999) identificaram como principais motivos para as empresas estrangeiras se associarem com empresas brasileiras a possibilidade de elevar lucratividade por meio de venda de tecnologia e habilidade gerencial; acesso a canais de comercialização já estruturados e o conhecimento do mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Por outro

lado, descobriram que entre os motivos centrais que levaram empresas brasileiras a se associarem a empresas estrangeiras, destacavam-se: a obtenção de tecnologia; a obtenção de vantagens competitivas em face dos concorrentes locais e a exploração de vantagens ligadas a propriedade tecnológica, patente e poder de mercado internacional.

Harrigan (1988) afirma que organizações iniciam JVs como uma maneira de implementar mudanças nas suas posturas estratégicas, ou para defender posturas estratégicas correntes contra forças muito fortes para uma firma enfrentar sozinha. JVs estão assumindo maior importância neste momento porque: o ciclo de vida dos produtos está mais curto; vantagens de custo estão tornando-se mais relevantes e maior número de firmas que operavam somente nos mercados domésticos estão-se tornando competidores globais. O autor salienta ainda que a abertura nas economias mundiais e a revolução na eletrônica e nas comunicações, bem como o desaparecimento de fronteiras industriais nacionais estão tornando indispensável o conhecimento de JVs por parte dos gerentes.

Percebe-se um consenso entre os autores (HARRIGAN, 1988; GERINGER e HEBERT, 1989; CONTRACTOR e LORANGE, 1988; KOGUT, 1988; PARK e UNGSON, 1997) em conceberem JVs como ferramentas estratégicas para enfrentar os desafios de um ambiente cada vez mais competitivo. Também se percebe na literatura que o ambiente tem sido vislumbrado como um elemento-chave para definir as formas mais apropriadas de controle.

Os estudos sobre JVs, os quais têm sido desenvolvidos a partir de diferentes perspectivas teóricas – custos de transação, comportamento estratégico, comportamento organizacional, entre outras –, envolvem diferentes temáticas como controle, ciclo de vida, transferência de tecnologia, estratégia para competição e cooperação, entre outros temas clássicos nos estudos organizacionais.

Os estudos de JVs têm sido realizados predominantemente com base nas duas primeiras abordagens. Estas abordagens perpassam as motivações para formação de JVs destacadas por Buckley e Casson (1988) e Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999); os mecanismos de controle trabalhados por Geringer e Hebert (1989); a tipologia de alianças de Lorange e Roos (1996), a tipologia de construção de estratégias de cooperação de Harrigan (1988); outros trabalhos destacados neste artigo. Os estudos que tomam como referência o comportamento organizacional são ainda incipientes, fazendo com que suas explicações careçam de maior detalhamento.

Conforme destacado na introdução deste artigo, JVs são fenômenos econômicos, mas toda ação econômica está imersa nas relações sociais dentro de um contexto específico. Assim, faz-se importante lembrar a seguinte afirmação de Kogut (1988) em relação a alguns trabalhos realizados em teoria organizacional:

Trabalhos recentes em teoria organizacional mostraram, por exemplo, que a história de criação de uma organização molda os padrões de comportamento dentro de estruturas institucionais relativamente inertes. Similarmente, as motivações para parceiros cooperarem moldam a estrutura institucional da JV e influenciam seu comportamento futuro (KOGUT, 1988, p. 169)

Neste sentido, apresenta-se como uma das proposições centrais deste trabalho a idéia de que formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, embora influenciadas por motivações econômicas e estratégicas, também são resultantes das pressões exercidas pelo ambiente institucional. As motivações, as escolhas do tipo de arranjo de cooperação, a decisão de como implementá-las e as políticas de gestão (incluindo RH) não estão condicionadas apenas por questões de resultado ou por prescrições técnicas.

4. GERENCIAMENTO DE RH E FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE JVIS

A sobrevivência de um arranjo cooperativo internacional está associada a condicionantes internos e externos à organização. Fatores externos envolvem questões relacionadas ao ambiente técnico (fluxo econômico e material de recursos, concorrência) e ao ambiente institucional (capacidade de responder às demandas sociais, políticas e culturais). Fatores internos, por sua vez, referem-se à capacidade de a organização gerenciar as relações de poder internas e entre as empresas-mãe, bem como utilizar eficientemente os recursos disponíveis. Um dos grandes desafios para JVIS é gerenciar os grupos de pessoas que compõem a organização, de forma a alcançar-se acordo sobre as formas de realização do trabalho.

Como JVIS envolvem grupos com culturas organizacionais e nacionais diferentes (sistemas culturais), o processo de

gerenciamento de recursos humanos assume um papel altamente estratégico e, ao mesmo tempo, altamente complexo. O sistema de valores e normas compartilhadas em organizações pode afetar itens importantes que estão relacionados à parceria, tais como o estilo de liderança, a atitude em relação ao risco e o estilo de comunicação (ADOBOR, 2004). As regras válidas para gerenciar a área de recursos humanos de empresas-mãe não necessariamente serão válidas para gerenciar os recursos humanos da nova empresa. Segundo Bjorkaman (2001), as empresas-mãe podem ter noções divergentes de práticas adequadas de gerenciamento de recursos humanos. Neste sentido, muitas vezes, a decisão sobre quais as práticas que serão adotadas é definida a partir do grau de poder de que cada parceiro dispõe. Pode-se, assim, apontar para a relatividade do conceito de eficiência, que deve ser compreendido se atrelado às convenções sociais estabelecidas em contextos específicos.

Gooderham et. al. (1999) comentam que as dissimilaridades nacionais em termos de estruturas institucionais apresentam a probabilidade de criar práticas gerenciais que variam de um país para outro, ainda que as teorias gerenciais sejam, com frequência, rapidamente disseminadas, cortando fronteiras nacionais. No caso particular da área de gestão de recursos humanos, a inércia das estruturas institucionais exerce grande força em inibir a aplicação de novas prescrições gerenciais, uma vez que tais prescrições, em geral, não estão em acordo com as regras legais e as condições políticas existentes. Os autores anteriores defendem ainda que as práticas de gestão de RH são particularmente sensíveis às idiossincrácias pressões institucionais nacionais. Tal situação foi evidenciada por Robinson (2003) em uma análise da persistência de mecanismos de seleção nas empresas japonesas, os quais estavam imersos no contexto social japonês, ainda que em desacordo com as práticas consideradas mais modernas. Tais contradições tendem a gerar ineficiência na aplicação de novas práticas de gestão de RH, ou podem resultar em conflitos de difícil resolução ao longo do gerenciamento da parceria.

Segundo Child e Faulkner (1998) existem evidências suficientes para afirmar que muitos dos problemas de desempenho de alianças decorrem de políticas de gestão de RH pobremente desenhadas e executadas. Esses autores afirmam ainda que estudos sobre JVIS demonstram que estas organizações têm focado preferencialmente questões de tecnologia, mercado, propriedade e estrutura de gestão, deixando menos de 4% do tempo gasto para

estabelecer arranjos cooperativos, dedicados às questões de gerenciamento de RH.

A gestão de RH deve incorporar práticas novas de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, de remuneração e, também, novas relações de trabalho, quando se trata de um novo ambiente organizacional com novas equipes, como é o caso de uma JVI. Em uma JVI também é exigido um novo perfil de gerente, ou seja, um gerente com visão global. Harvey et al. (2000) escrevem que, ao analisar-se o conjunto de habilidades requerido de gerentes internacionais para alcançar sucesso em um mercado hipercompetitivo, é preciso que sejam revistos os processos de seleção e treinamento usados no passado. Um gerente global de sucesso terá que possuir um complexo amálgama de habilidades políticas, sociais, culturais, funcionais e técnicas.

Considerando a importância do papel do gerente, Lorange e Roos (1996) escrevem que o sucesso de uma aliança estratégica resulta do papel desempenhado pelos indivíduos, fazendo da escolha de pessoas para as posições-chave uma etapa vital no planejamento da parceria. Existem já na literatura considerações gerais sobre o perfil de um gestor internacional, entre as quais Lewis (apud LORANGE e ROOS, 1996) cita: habilidade de negociação; flexibilidade; humildade; aceitação de risco; integridade; sensibilidade; paciência e curiosidade. Tais características, evidentemente, são válidas também para gerentes em ambientes domésticos. Outros autores como Mendenhall et al (2003) e Harvey et al. (2000) vão salientar a importância dos executivos obterem experiência em ambiente internacional, preferencialmente em ambientes significativamente distintos daquele em que tradicionalmente operam. Tal fato se explica por ser difícil compreenderem-se as especificidades de um estilo gerencial quando se está imerso nele. Ao sair para um novo ambiente, situações contrastantes evidenciam essas especificidades, produzindo auto-reflexão sobre as práticas adotadas, as quais fazem parte do padrão cognitivo do dirigente.

Mendenhall et al. (2003) explicam que muitos dirigentes tentam posicionar suas organizações como jogadores globais, mas frequentemente ficam frustrados ao depararem-se com a falta de competências globais em seus quadros gerenciais. Para esses autores, cinco grandes desafios globais devem ser enfrentados, em termos de recursos humanos:

- a) Integrar aspectos globais de RH na missão da empresa;

- b) Encorajar gerentes-sênior a serem catalisadores para integrarem os recursos humanos com o desenvolvimento e a implantação da estratégia global;
- c) Manter aspectos de recursos humanos globais sobre a tela dos gerentes por todo o processo de construção e implementação da estratégia.

Child e Faulkner (1998), por sua vez, comentam que analisar cuidadosamente as políticas e práticas de gerenciamento de RH pode produzir contribuições significativas para o sucesso de alianças. Entre essas contribuições estão:

- Ajustar práticas e culturas para a parceria;
- Oferecer mecanismos de controle;
- Promover aprendizagem organizacional;
- Fomentar a seleção e o desenvolvimento de pessoal de apoio que sejam capazes de trabalhar efetivamente em um projeto de colaboração internacional.

Para pensar em como obter-se um melhor desempenho no gerenciamento de recursos humanos, faz-se necessário também considerar que em uma JVI os recursos humanos podem compreender pelo menos oito grupos de empregados, os quais possuem características distintas próprias e impõem desafios na criação de programas e atividades (SHENKAR e ZEIRA, 1987). Tais grupos são:

- a) Expatriados da empresa-mãe estrangeira: são os componentes designados pela empresa-mãe para trabalhar na JV fora de seu país de origem.
- b) Transferidos da empresa-mãe do país hospedeiro: são os componentes que a empresa local transfere para trabalhar na JV.
- c) Contratados do país hospedeiro: membros contratados pela JV no país hospedeiro.
- d) Expatriados de um terceiro país contratados pela empresa-mãe local para trabalhar na JV.
- e) Expatriados contratados pela empresa-mãe estrangeira para trabalhar na JV.
- f) Expatriados de um terceiro país contratados pela própria JV.

Zeira e Shenkar (1987) também fazem referência às características do ambiente de tarefas para definir o quadro de dirigentes da JV. Para isso, segundo eles, torna-se necessário considerar os *stakeholders* na hora de tomar decisões

sobre quem vai ocupar determinado cargo. Os autores explicam que em ambientes de tarefas etnocêntricos, por exemplo, pode ser quase impossível o trabalho de um gerente expatriado. Nessa mesma linha Harvey et al. (2000), baseando-se na teoria *resource based-view*, defendem que quando os recursos relacionais da empresa são críticos para criar e sustentar uma vantagem competitiva contra rivais em um mercado estrangeiro, a organização, então, deverá designar gerentes “impatriados” para gerenciar aquele mercado. Recursos relacionais são definidos pelos autores como aqueles associados às capacidades inter-relacionais das redes externas da organização. Recursos relacionais envolvem laços com fornecedores, consumidores e canais de distribuição. Em mercados como o da China, Brasil e México, já há evidência da importância dos ativos relacionais no sucesso de empreendimentos internacionais. Nesses países, as redes de relações são fundamentais para obter-se acesso a recursos valiosos, bem como para contornarem-se situações imprevistas impostas pela legislação.

Zeira e Shenkar (1987) também construíram um quadro com as principais descobertas sobre problemas de gerenciamento de recursos humanos em JVIs, conforme apresentado a seguir:

- Gap entre o *staff* presente e o *staff* desejado da JV;
- Promoções bloqueadas na JV;
- Promoções bloqueadas no escritório central/matriz;
- Dificuldade de retornar para o escritório central/matriz;
- Conflito de lealdade JVI x escritório central/matriz;
- Delegação limitada de autoridade das empresas-mãe para a JVI;
- Gaps de remuneração entre grupos de empregados;
- Falta de familiaridade com o ambiente do país hospedeiro;
- Falta de familiaridade com procedimentos organizacionais de outras empresas-mãe;
- Dificuldade em adaptar-se ao país estrangeiro;
- Síndrome do exílio do expatriado;
- Bloqueios de comunicação na JVI;
- Bloqueios de comunicação entre a JVI e suas empresas-mãe, e entre as próprias empresas-mãe;
- Complexidade do processo de tomada de decisão;
- Dificuldades em avaliar desempenho do *staff* da JVI;
- Falta de treinamento para funcionamento na estrutura da JVI.

Das considerações anteriores, tais como os principais problemas e desafios a serem enfrentados no gerenciamento de recursos humanos de uma JV, é possível constatar-se que eles, em grande parte, originam-se das diferenças no contexto institucional de referência de empregados, dos gerentes da JV e dos gerentes das empresas-mãe. As diferenças institucionais, como foi evidenciado anteriormente, produzem compreensões diferentes sobre o que é apropriado ou não em termos gerenciais. As diferenças culturais, por sua vez, dificultam a construção de um entendimento comum entre os dirigentes, produzindo-se problemas de comunicação e conflito. Associada a essa complexidade encontra-se a baixa atenção aos aspectos de gerenciamento de recursos humanos. Poucas são as empresas que procuram preparar dirigentes para operar em ambientes distintos do seu meio de origem. Com isso, surgem problemas não somente técnicos na condução dos negócios, mas também de estruturação da vida social desses expatriados. Além dessas questões, pode-se citar a baixa credibilidade depositada por grandes corporações multinacionais nas habilidades gerenciais dos executivos nativos dos países em desenvolvimento, gerando desconfortos e insatisfação junto ao *staff* local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito básico destacar um conjunto de questões relacionadas à gestão de RH e seu papel na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais. Nesse sentido, o autor relacionou primeiro as mudanças no ambiente organizacional com a criação de novas formas estruturais ou novas formas organizacionais. Ainda que novas formas organizacionais possam ser apontadas como resultantes de mudanças ocorridas já na década de 60 e evidenciadas na literatura por Alfred Chandler – as formas multidivisionais (FENTON e PETTIGREW, 2000), serão as estruturas em rede – tais como *joint ventures* – que irão apresentar maior complexidade gerencial, principalmente na área de RH.

O artigo procurou evidenciar que a formação e gerenciamento de JVI's é influenciada tanto por fatores internos como externos, e que, neste processo, aspectos institucionais – chamados à atenção pelos neo-institucionalistas – exercem um papel-chave. Ou seja, organizações desenvolvem práticas gerenciais que se encaixam aos nos sistemas de negócios dos seus países

(WHITLEY, 1991). Quando estas organizações passam a atuar num mesmo espaço com sistemas de negócios de características distintas, o processo decisório é pressionado pelo contexto institucional local a adaptar-se ao sistema de negócio local ou do âmbito de atuação da organização. A natureza socialmente construída das práticas gerenciais inviabiliza soluções técnicas que não mantenham coerência com as convenções sociais estabelecidas. Isto torna-se mais difícil quando trata-se de criar práticas gerenciais que vão ser compartilhadas por grupos que se pautam em sistemas de valores diversos, como é o caso de uma JV.

Com base na literatura e principalmente nos trabalhos de Shenkar e Zeira (1987) e Child e Faulkner (1998), evidenciam-se os seguintes desafios e recomendações relativas ao gerenciamento de recursos humanos em JVIs:

- Criar uma política de gestão de RH que considere a natureza complexa das JVIs, uma vez que esse tipo de forma organizacional reúne diferentes sistemas culturais, atores individuais e coletivos com expectativas distintas e práticas de negócio construídas em sistemas de negócios distintos. Isto pressupõe que as políticas de gestão válidas para as empresas-mãe não necessariamente (talvez raramente) serão válidas para a JV;
- Pensar a gestão de RH a partir de uma perspectiva sócio-cultural, na qual as definições das práticas de gestão de RH não devam atender apenas aos critérios técnicos de sucesso em determinadas organizações, mas também considerar sempre o contexto político, social, cultural e econômico em que essas práticas serão implementadas;
- Realizar recrutamento e seleção: tais processos sofrem restrições institucionais, as quais dificultam a transposição de práticas de um ambiente de negócio para outro. Em determinados países em desenvolvimento, o processo de recrutamento e seleção tem participação direta do Estado, o qual vai determinar as fontes deste recrutamento. Nos países ocidentais em geral, por sua vez, as práticas de recrutamento e seleção podem estar associadas unicamente a resultado. Neste sentido, cabe a gestão de recursos humanos considerar a especificidade local de forma a não gerarem-se desgastes com autoridades locais. Isso não significa abandonar

critérios de produtividade, mas sim reconhecer que tais critérios não são de aplicação e aceitação universal;

- Treinamento e desenvolvimento: considerando as dificuldades no processo de adaptação de expatriados e a importância das capacidades relacionais locais no sucesso de um empreendimento (HARVEY et al., 2000), entende-se que se deve realizar um esforço significativo na preparação de *staff* gerencial local em paralelo com programas de suporte aos expatriados. Isto se torna mais relevante quanto maior for a distância cultural entre os países de origem das empresas-mãe. Cabe lembrar também, conforme destacado por Child e Faulkner (1998), que o domínio da língua do país hospedeiro da JV por parte dos gerentes expatriados consiste em fator fundamental de sucesso na interação entre as empresas parceiras. Associado ao conhecimento da língua também está o conhecimento da cultura, pois muitas práticas e modos de ação nas organizações são compreendidos a partir do conhecimento da história e da cultura do seu povo. Finalmente, é consenso na literatura que as habilidades para operar-se em um ambiente de negócios internacionalizado e em um país diferente do país de origem do executivo, são distintas daquelas operadas por um profissional que atua no mercado doméstico. Para isso, cabe à área de gestão de RH criar programas específicos de formação de executivos para atuarem na área internacional.
- Carreira: faz-se necessário que as organizações planejem carreiras que atendam às expectativas dos expatriados. Sabe-se que quando o *staff* administrativo local percebe uma discrepância entre suas compensações e a de um gerente expatriado, a tendência é produzir-se um clima de descontentamento e de conflito. Isto pode acirrar-se principalmente quando os executivos do país hospedeiro não reconhecem uma diferença significativa entre as competências dos executivos expatriados e as dos executivos do seu país (ROBINSON, 2003).

Estas considerações finais estão pautadas em uma visão contextualizada da gestão organizacional, com influência evidente do neoinstitucionalismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991, WHITLEY, 1992) e da perspectiva da imersão social (GRANOVETTER, 1985). Além dessas duas correntes, faz-se necessário evidenciar mais

uma vez a idéia de uma mudança no contexto organizacional, conforme ilustrado no quadro nº 1. Autores como Clegg (1990), Hatch (1997) e Whitley (1992) já vêm por muitos anos chamando atenção para as limitações da teoria organizacional modernista para compreender fenômenos organizacionais locais, distintos daqueles onde essa teoria foi produzida.

Finalmente, cabe salientar a necessidade de desenvolvimento de estudos empíricos que possam evidenciar melhor as especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no Brasil, suas relações com o sistema local de negócios, com a cultura e, de uma forma mais ampla, com o ambiente institucional local. Tais estudos são fundamentais para aplicar-se a gestão de recursos humanos em *joint ventures* formadas entre empresas brasileiras e empresas estrangeiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADOBOR, Henry. Selecting management talent for joint ventures: a suggested framework. **Human Resource Management Review**. V.14, 2004.
- BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: CULTRIX, 1973.
- BJORKMAN, Ingmar. Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in International Joint Ventures – the case of chinese-western joint ventures. **Organization studies**. May., 2001.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- CLEGG, Stewart R. **Modern Organization**. London: Sage, 1990.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: _____ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.
- FENTON, Evelyn M.; PETTIGREW, Andrew M. Theoretical perspectives on new forms of organizing. In: FENTON, Evelyn M.; PETTIGREW, Andrew M. **The inovating organization**. London: Sage, 2000.
- GERINGER, J. Michael; HEBERT, Louis. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, 20(2): p. 235-54, Summer, 1989.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.
- HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 141-158, 1988.
- HARVEY, Michael G.; NOVICEVIC, Milorad M.; SPEIER, Cheri. Strategic Global Human Resource Management: the role of inpatriate managers. **Human Resource Management Review**. V.10, n. 2, 2000.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- HENNART, J-F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 361-74, 1988.
- _____. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 4, p. 484-497, April 1991.
- KOGUT, Bruce. Joint venture and the option to expand and acquire. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 1, p. 19-33, April 1991.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDENHALL, Mark E.; BLACK, J. Stewart; JENSEN, Robert J.; GREGERSEN, Hal B. Human resource management challenges in the age of globalization. **Organizational Dynamics**. V.32, n.3, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Virgínia I.; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.
- PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40 (2), 279-307, 1997.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.
- _____. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.

ROBINSON, Patricia A. The embeddedness of Japanese HRM practices: the case of recruiting. **Human Resource Management Review**. V.13, 2003.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

WILLIAMSON. **The Economic Institution of Capitalism**. New York: Free Press, 1985

WHITLEY, R. D. Business Systems in East Asia. London: Sage. 1992.

Fernando Dias Lopes

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

E-mail: flopes@ufrnet.br

Rua Visconde de Abaeté, 2804 - Capim Macio
Cep. 59082-480 – Natal/RN– Brasil.

ATITUDES RELATIVAS A MARCAS E ARGUMENTOS ECOLÓGICOS: UM ESTUDO EXPERIMENTAL

Severino Joaquim Nunes Pereira
EBAPE/FGV e UCAM

Eduardo André Teixeira Ayrosa
EBAPE/FGV

Sumário: 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Hipóteses; 4. Metodologia; 5. Análise de Dados; 6. Resultados.

RESUMO

O crescente interesse por parte da mídia e da sociedade em geral por temas relacionados com as questões ambientais tem norteado estudos que visam a identificar o reflexo dessa preocupação sócio ambiental nos hábitos de consumo. Este estudo tem o objetivo de investigar o impacto de um argumento de caráter ecológico – doravante **argumento ecológico** – sobre atitudes relativas à marca, à embalagem e a à intenção de compra. Dados foram coletados através de um estudo experimental com 168 estudantes de graduação e pós-graduação do Rio de Janeiro. Ao fim do experimento, verificou-se que os respondentes mostraram-se indiferentes à presença de argumentos ecológicos em relação à embalagem e a intenção de compra. No entanto, as atitudes em relação à marca dos sujeitos expostos ao argumento ecológico mostraram-se mais positivas. Esta pesquisa é relevante ao proporcionar à comunidade acadêmica e profissional uma melhor compreensão acerca das atitudes dos consumidores em relação a apelos ambientais.

Palavras-chave: argumento ecológico; pistas; atitudes; marketing ambiental.

ABSTRACT

The growing interest demonstrated by media and society on themes related to environmental issues has inspired studies that aim to detect the impact of these issues on consumption habits. The objective of the present study is to investigate the impact of ecological cues on consumers' attitudes related to brands, advertising and purchase intention. An experimental approach was used in this study. Sample was composed by 168 undergraduate and graduate students from Rio de Janeiro, Brazil. Results have shown that subjects seem to be indifferent to ecological cues regarding their attitudes towards the packaging and purchase intention. However, the study detected a more favorable attitude towards the brand by subjects exposed to the ecological cue. Therefore, it is possible to conclude that, although ecological cues exposed in packages do not result on an increase of a purchase intention by consumers, the consumer's perception of the product label is enhanced positively due to the relation of the brand with environmentally sound practices.

Key-words: ecological attributes; cues; attitudes; green marketing.

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação sobre questões ecológicas e ambientais evoluiu por vários caminhos diferentes, sendo intensificado, a partir das décadas de 60 e 70, quando surgiram os movimentos ecológicos. No entanto, apenas em meados do século XX é que essas questões passaram a chamar a atenção das empresas como uma possível fonte de vantagem competitiva. Este aparente interesse por parte da sociedade se refletiu no surgimento do marketing ambiental e nas pesquisas acadêmicas do comportamento do consumidor, que tencionaram traçar um perfil desse consumidor “verde” ou ecologicamente responsável, ou mesmo, estudar o impacto do tema sobre o comportamento e a atitude do consumidor (OTTOMAN, 1994, ROBERTS, 1996, STRAUFGAN & ROBERTS, 1999; LAGES e NETO, 2002).

Nos últimos anos, é recorrente a divulgação pela literatura popular de gestão, ou *pop-management*, que as atitudes e o comportamento de compra dos consumidores são influenciados por questões ecológicas, como a produção de produtos que não agredam o ambiente e que sejam produzidos de forma ecologicamente sustentável. Ottman (1994), afirma que as companhias que não responderem a questões ambientais arriscam-se a perder a sintonia com o consumidor e que os atributos chamados de “compatibilidade ambiental” (a qualidade verde de um produto) seriam determinantes na decisão de compra. De acordo com Cardozo (2003), o marketing ecológico contribui para o fortalecimento da imagem da marca e, como consequência, o consumidor se sente seduzido por esta imagem e parceiro desse tipo de proposta. Trevisan (2002), da ou na revista Valor Econômico, reforça tal afirmação ao declarar que grande parte dos consumidores dão preferência a produtos de empresas que tenham compromisso com o meio ambiente.

Apesar desse crescente interesse por parte da sociedade e das empresas em geral, a preocupação parece não ter afetado de forma significativa o comportamento de compra dos consumidores. Em recente pesquisa realizada para o Instituto AKATU – Organização não governamental que visa a educar para o consumo consciente – sobre o consumidor brasileiro e as percepções a respeito das consequências do ato de consumir, concluiu-se que, apesar do

crescente reconhecimento da importância dos problemas relativos ao padrão de consumo por alguns autores específicos da sociedade, ainda não houve, por parte do consumidor, uma compreensão plena das implicações de seus atos de consumo, tanto no que se refere aos impactos no meio ambiente, como com relação ao seu poder de induzir e interferir na promoção do desenvolvimento. Este resultado também é compartilhado pelo estudo de Dinato (*apud*, LAGES & NETO, 2002) quando afirma que os consumidores ainda encontram dificuldades em perceber os benefícios que podem ser gerados por uma gestão mais eficiente dos recursos ambientais.

Equívocos por parte da literatura de *pop-management* são frutos de um foco jornalístico e não especializado em temas de gestão e que apenas propagam modas e modismos gerenciais sem uma análise crítica e mais profunda dos temas (WOOD e PAULA, 2002).

O conceito de argumento ecológico é fundamental para este trabalho. Definimos argumento ecológico como qualquer estímulo mercadológico que forneça informações sobre a produção ecologicamente correta de determinado produto, ao qual (ou a que) ele associe uma marca ou empresa, e que tenha a intenção de alterar o comportamento, ou a atitude do consumidor. A avaliação que consumidores fazem dos argumentos ecológicos presentes em anúncios ou embalagens pode ser uma importante fonte de informação para os estrategistas de marketing no momento de comunicar informações sobre o produto.

De acordo com Engel, Blackwell & Miniard (2000), a comunicação de marketing feita na forma de um anúncio, na embalagem de um produto ou de um apelo ecológico, representa um forte meio de influenciar as atitudes e comportamentos do consumidor. Sujeitos expostos a anúncios e que se sintam pouco envolvidos com a marca ou produto podem ter suas atitudes afetadas pela presença do argumento ecológico. Assim sendo, espera-se que os efeitos de argumentos ecológicos sejam próprios de situações de compra de baixo envolvimento.

Este artigo proporciona à comunidade acadêmica e profissional uma melhor compreensão acerca das atitudes dos consumidores em relação ao impacto de apelos ecológicos na propaganda. A análise será feita à luz das teorias sobre o comportamento e atitudes do consumidor, além da pesquisa sobre os temas relacionados à consciência ecológica do consumidor brasileiro. Os resultados foram obtidos através de um experimento realizado com estudantes de graduação e pós-graduação, com o objetivo de examinar a

reação desses consumidores à presença ou ausência de argumento ecológico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing ambiental

Questões como responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e consumo consciente passaram a fazer parte do dia-a-dia das empresas, da sociedade e do Governo. Em particular, a preocupação sobre questões ecológicas e ambientais evoluiu por várias fases distintas, sendo intensificado, a partir das décadas de 60 e 70, quando surgiram movimentos ecológicos como o referente aos problemas resultantes da poluição causada por grandes indústrias e os relacionados à conservação da energia (STRAUGHAN & ROBERTS, 1999; ROBERTS 1996). Entretanto, apenas nos anos finais do século XX, a observância dessas questões tornou-se uma fonte de vantagem competitiva por parte das empresas e foco de atenção para a sociedade como um todo.

Como consequência dessa preocupação com o bem-estar sócio-ambiental, as empresas e os profissionais de marketing passaram a enfrentar o desafio de relacionar questões como responsabilidade social e ambiental com o desenvolvimento de ofertas competitivas (HANDELMAN & ARNOLD, 1999). Para a disciplina de marketing, tais desafios provocaram transformações em sua abordagem ao longo do tempo, o que permitiu emergir, na década de 70, os conceitos de “marketing social” e “marketing ecológico ou ambiental”. Mais tarde, estes conceitos, influenciados pelas constantes mudanças, foram unificados com o objetivo de compatibilizar a perspectiva técnico-econômica do mercado com uma ampla abordagem sócio-ambiental. Esta nova abordagem para a disciplina de marketing deu origem ao conceito de Marketing Ambiental que é definido como a “gestão holística dos processos responsáveis por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e sociedade, de forma lucrativa e sustentável” (PEATTIE e CHARTER, 2003:727).

O marketing verde ou ambiental incorporou uma vasta gama de atividades, incluindo a elaboração e modificação de produtos, mudança nos processos produtivos, nas embalagens, e até no perfil da propaganda. Segundo Peattie e Charter (2003), o marketing ambiental está forçando os profissionais de marketing a não olharem apenas para os processos internos de produção, ou os externos em relação aos consumidores, mas também ao impacto

desta produção e consumo na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável da sociedade.

Junto com esse “esverdeamento” do marketing, pressionado pelo crescimento dos movimentos ambientais, também surgiram novos conceitos no âmbito do marketing.

O movimento ambientalista em expansão foi apelidado de **movimento verde**; os consumidores com consciência ambiental foram chamados de **consumidores verdes**; produtos planejados para proteger o meio ambiente foram chamados de **produtos verdes**; e é claro o marketing que apela para reivindicações ambientais de **marketing verde**. (SCHIFFMAN e KANUK, 2000:443).

O marketing ambiental não tem a intenção de afirmar que vai acabar com a exploração ambiental, pois o próprio consumo humano é naturalmente uma exploração dos recursos naturais. O marketing ambiental direciona as suas ações no sentido de minimizar as ações do consumo no meio ambiente. Não pretende necessariamente eliminá-las.

As organizações podem fazer uso do marketing ambiental para associar a sua imagem corporativa ou a sua marca a questões ambientais, desenvolvendo, assim, produtos e serviços que tenham como propósito maior satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, oferecendo-lhes uma melhor qualidade de vida.

A atuação do marketing, ou melhor, no marketing verde, na solução ou na ajuda a um desenvolvimento mais sustentável têm sido objeto de debate. O marketing, na verdade, é visto como parte do problema ao estimular o crescimento do consumo (PEATTIE e CHARTER, 2003). No entanto, o marketing ambiental pode ser parte da solução quando usado para encorajar um consumo sustentável e responsável.

2.2. Atributos dos produtos

Ao avaliar um produto ou marca, o consumidor se depara com várias informações sobre peso, validade, composição, país de origem, entre outras. Essas características descritivas do produto são denominadas de atributos. Segundo Keller (1993), atributos são aquelas características que descrevem propriamente um produto ou serviço – o que um consumidor avalia ao comprar um produto. Atributos podem relatar a composição física do produto, como os ingredientes, necessários à sua elaboração, ou podem informar sobre características como a

produção ecologicamente correta ou país de origem. Eles têm a intenção de fornecer ao consumidor os subsídios necessários para relatar diretamente a performance de um produto, e são definidos como o ingrediente necessário por interpretar a função do produto ou serviço procurado pelo consumidor.

Os atributos presentes na embalagem do produto ou em anúncios podem ser utilizados por consumidores para avaliar o produto, a marca ou a empresa. Esta avaliação – atitudes relativas ao produto, marca ou empresa – pode afetar a atitude e o comportamento de compra. Algumas teorias procuram entender como tais atitudes são formadas, enquanto outras se preocupam com mudança de atitudes, isto é, na forma de persuadir os consumidores (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000).

No presente estudo, o atributo de interesse é o “atributo ecológico”, no caso, uma informação de caráter ecológico presente na embalagem do produto. Ao se deparar com argumento ecológico presente em uma embalagem, espera-se que o consumidor avalie positivamente a embalagem, a marca, e que a intenção de compra seja favorável (MINIARD, BHATLA e ROSE, 19990; MACKENZIE, LUTZ e BELCH, 1986).

2.3. Pistas (cues)

Segundo Szybilo e Jacoby (1974), para que um ato de compra se concretize, os consumidores em geral realizam uma avaliação e julgamento entre produtos e marcas. Esse processo de avaliação passa pelo julgamento do que chamam de pistas associadas aos produtos ou serviços. As pistas seriam entendidas, então, como os vários itens de informações sugestivas sobre o produto, marca ou serviço, as quais são identificadas, avaliadas e interpretadas para compor uma avaliação.

A avaliação da qualidade das pistas é um instrumento de formação das atitudes dos consumidores. Segundo Olson e Jacoby (1972), produtos e marcas contêm uma variedade de pistas como preço, nome da marca e cor. O argumento ecológico, por se tratar de um atributo externo que fornecerá informação sobre o posicionamento ambiental de determinada empresa ou marca, será caracterizado neste estudo como uma pista.

De acordo com Olson e Jacoby (1972), as pistas podem ser **intrínsecas** ou **extrínsecas** aos produtos. As pistas intrínsecas são aquelas que não podem ser modificadas ou manipuladas sem modificar as características físicas do mesmo, como sabor e ingredientes em um alimento, por exemplo. As pistas extrínsecas são as que não fazem

parte fisicamente do produto, e que podem ser alterados sem que o produto se modifique. Os exemplos mais célebres de pistas extrínsecas são a marca e o preço. No caso deste estudo, o selo verde, um atributo ecológico, pode ser uma pista intrínseca ou extrínseca. Seria uma pista intrínseca, se indicasse de alguma forma que o produto, por exemplo, não contém qualquer elemento agressivo ao meio ambiente, como é o caso do CFC ou dos defensivos agrícolas. Por outro lado, o argumento ecológico pode ser uma pista extrínseca se não estiver relacionado à composição do produto, como é o caso do selo "Gentil com os golfinhos", presente em várias marcas de atum enlatado.

Na presente pesquisa, o argumento ecológico é considerado uma informação extrínseca do produto. A teoria das pistas será usada para compreender como argumentos ecológicos presentes em embalagens de produtos são percebidos pelos consumidores e qual o impacto sobre as atitudes relativas à embalagem, à marca e à intenção de compra.

2.4 Argumento ecológico

A palavra argumento definida no Dicionário Houaiss de língua portuguesa (2001:285) como "Recurso para convencer alguém, para alterar-lhe a opinião ou o comportamento". Dessa forma, definiremos, neste estudo, argumento ecológico como sendo qualquer atributo, pista ou recurso que forneça informações sobre a produção verde (i.e., ecologicamente correta) de determinado produto, marca ou empresa e que tenha a intenção de alterar o comportamento, ou a atitude do consumidor.

As últimas décadas têm sido caracterizadas por grandes mudanças sociais e econômicas. A preocupação sobre questões ecológicas e ambientais evoluiu por vários caminhos distintos. Tanto as empresas como o Governo, pressionados pelo mercado e pelos consumidores, estão cada dia mais preocupados com as questões ambientais e com a qualidade de vida das pessoas. A crescente consideração sobre temas ecológicos levou um maior foco ambiental à propaganda e à utilização de apelos ambientais na comunicação de marketing em geral (OTTOMAN, 1994).

O consumidor ecológico ou consumidor verde é definido por Ottman (1994) como aquele indivíduo que busca para consumo apenas produtos que causem menor – ou nenhum – prejuízo ao meio ambiente. Ou seja: "aqueles que buscam conscientemente produzir, através do seu comportamento de consumo, um efeito nulo ou favorável sobre o meio ambiente e à sociedade como um todo" (LAGES & NETO, 2002:02).

Essa preocupação com questões ecológicas também atinge os profissionais de marketing no momento de comunicar o posicionamento da empresa em relação a questões ambientais. Segundo Ottman (1994), o marketing verde ou ambiental deve ter como objetivo projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e à posição da empresa no que se refere a respeito ambiental. Iyer & Banerjee (*apud* SHRUM, MCCARTY e LOWREY, 1995), realizaram pesquisa sobre propaganda verde e concluíram que este tipo de propaganda está mais orientado para a imagem corporativa que para o produto ou serviço.

Em um estudo visando a identificar o perfil do consumidor verde, Shrum, McCarty e Lowrey (1995) concluíram que tal consumidor é cuidadoso e procura informar-se sobre o produto que está comprando, incluindo informações sobre propaganda. No entanto, os consumidores verdes são céticos em relação à propaganda. Isto implica que as mensagens contidas na propaganda devem ser precisas e evitar ambigüidades. Newell, Goldsmith e Banzhaf (1998) investigaram se consumidores expostos a anúncios contendo apelos ambientais com informações enganosas têm atitudes diferentes daqueles expostos a anúncios com apelos ambientais não - enganosos. Os resultados mostraram que a percepção de apelos ambientais falsos na propaganda afeta negativamente a credibilidade do anúncio e a atitude em relação à propaganda, como também afeta negativamente a atitude em relação à marca e, conseqüentemente, quanto à intenção de compra. O estudo concluiu que os consumidores se mostram a princípio céticos em relação a apelos ambientais em anúncios.

Apesar da constante defesa por parte da literatura popular de administração propalando a existência desse consumidor verde e a grande influência que ele exerce sobre as estratégias empresariais, o que se verifica, na realidade, é a ausência de estudos que possam identificar a existência no Brasil desse consumidor ambientalmente responsável. Ou, ainda mais, se o uso de apelos ecológicos pela mídia exerce algum impacto no comportamento de compra do consumidor comum.

2.5 Atitudes e Comportamento

As comunicações de Marketing sejam na forma de um anúncio ou de uma embalagem, são um forte meio de persuasão das atitudes e comportamentos do consumidor (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000). Sujeitos expostos a anúncios publicitários e que se sintam pouco envolvidos com a marca ou produto podem

ter suas atitudes afetadas pela aceitação ou não de pistas com argumento ecológico.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações. Entender como essas atividades físicas e mentais são formadas leva a outro conceito, que seria o de atitude.

As atitudes desempenham um importante papel na definição do comportamento do consumidor. Eagly e Chaiken (1993) afirmam que a avaliação das atitudes das pessoas está relacionada com o comportamento delas mesmas. Ou seja, pessoas que demonstram atitudes positivas em relação a um objeto provavelmente se engajam em comportamentos de aproximação, enquanto pessoas que demonstram atitudes negativas possivelmente se engajam em comportamentos de rejeição. Atitudes, portanto, são poderosos indicadores de comportamento.

Por outro lado, segundo afirmam Engel, Blackwell e Miniard (2000), tanto as atitudes podem ser utilizadas para prever comportamentos, como o comportamento pode ser utilizado para inferir atitudes. Ou seja, se um determinado segmento de consumidores se denominam consumidores ambientalmente conscientes, pode-se imaginar que estes terão uma atitude positiva em relação a um produto produzido de forma ecologicamente correta. Por outro lado, esse comportamento ambientalmente responsável pode influenciar as atitudes de outros consumidores em relação ao produto, marca ou até mesmo a sua intenção de compra.

2.6 Atitude em relação à Marca (Am)

Uma marca pode ser definida da seguinte forma: “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes” (KOTLER, 1998:393).

Construir uma marca sólida e forte é o objetivo de muitas organizações. Compreender os processos que envolvem as atitudes dos consumidores em relação à marca tem sido um dos focos dos estudos do marketing. Nesta investigação, será de interesse estudar a atitude em relação à marca de consumidores expostos a anúncios com apelos ecológicos.

As atitudes da marca são, segundo Keller (1993), a avaliação da marca por parte dos consumidores. As atitudes em relação à marca podem estar relacionadas a crenças

sobre os atributos e à funcionalidade e benefícios dos produtos.

“O sucesso dos programas de marketing é um reflexo da criação de associação com a marca – ou seja, os consumidores que acreditarem que a marca possui atributos e benefícios que satisfarão suas necessidade e desejos formarão uma atitude positiva em relação à marca” (KELLER, 1993:05).

Sendo a atitude em relação à marca uma avaliação por parte do consumidor, então o sucesso de programas de marketing vai depender de associações favoráveis à marca. Segundo Hoeffler e Keller (2002), programas de sucesso de marketing social corporativo têm desenvolvido vantagem competitiva para a empresa através do melhoramento da imagem corporativa da organização (ou da sua imagem corporativa) frente aos consumidores e, conseqüentemente, melhorado a avaliação da marca.

Verificar quais os efeitos do marketing social ou ambiental no valor da marca e nas atitudes dos consumidores é um dos grandes interesses dos profissionais de marketing. Hoeffler e Keller (2002) afirmam que um dos motivos para o crescimento da realização do marketing social corporativo é o fato de que os consumidores vêem as organizações como inseridas na sociedade e que qualquer ação social significativa será percebida por eles, proporcionando, dessa forma, mais força e valor à marca.

Uma das características da marca é chamada a **imagem da marca**. Segundo Keller (1993), a imagem da marca é definida como a percepção que os consumidores têm sobre uma marca refletida nas associações presentes na sua memória. Essas associações da marca podem estar relacionadas aos atributos dos produtos, aos benefícios ou as atitudes em relação à marca. Os atributos são as características descritivas dos produtos e os benefícios são o que os consumidores pensam que o produto pode fazer por eles. Consumidores podem escolher uma marca pelo status que ela representa, ou mesmo por estar a marca associada a causas ambientais.

Organizações que utilizam programas de marketing social ou ambiental relacionados a suas marcas podem evocar determinados sentimentos a elas relacionados. Tais sentimentos seriam: (i) **aprovação social**, que seria o beneplácito (ou reconhecimento) da sociedade pela escolha de determinadas marcas associadas a causas sociais; (ii) **auto-respeito**, que ocorreria quando a marca fizesse o consumidor se sentir bem com ele mesmo,

por exemplo, quando o consumidor sente um senso de orgulho, cumplicidade ou satisfação pela escolha de determinada marca (HOEFFLER e KELLER, 2002).

Um bom exemplo de sentimentos relacionados a marcas seriam os produtos com o selo do Green Peace. Consumidores podem ter atitudes positivas em relação à marca com o selo do Green Peace motivados pela aceitação de pessoas da sociedade ou de um grupo de interesse ou, ainda, por sentirem cumplicidade com a ideologia que o selo do Green Peace emana.

Compreender a atitude do consumidor em relação à marca tem sido o foco de interesse de várias pesquisas de Marketing (MINIARD, BHATLA e ROSE, 1990, LUTZ e MacKENZIE, 1983). A maioria dessas pesquisas tem tentado comprovar que as reações dos consumidores a um anúncio com relação à marca é mediada pela atitude em relação ao próprio anúncio.

O estudo das atitudes em relação à marca se torna relevante aos profissionais e acadêmicos de marketing ao prover informações sobre o modo como os consumidores avaliam a marca e como essa avaliação pode ser influenciada quando da exposição de um anúncio.

3. HIPÓTESES

Informações relativas aos produtos – pistas – disponíveis devem, a princípio, gerar respostas (atitudes e comportamentos) dos consumidores. Tomando por base o argumento presente na literatura popular de gestão (*pop-management*), argumentos ecológicos levam a atitudes favoráveis e preferência por parte do consumidor (OTTOMAN, 1994). Considerando que um argumento ecológico é veiculado em um estímulo mercadológico (no caso, a embalagem do produto), ele pode afetar atitudes relativas à própria embalagem, à marca, e à idéia de comprar o produto (intenção de compra) (MINIARD, BATHALA e ROSE, 1990; NEWELL, 1998; MACKENZIE, LUTZ e BELCH, 1986)

Assim sendo, comparando com os sujeitos que receberam informações neutras,

os que receberam informações com argumento ecológico:

Hipótese 1: demonstram atitude mais favorável em relação à embalagem.

Hipótese 2: demonstram atitude mais favorável em relação à marca.

Hipótese 3: demonstram atitude mais favorável em relação à intenção de compra.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como causal, pois pretende medir o efeito da presença de um argumento ecológico sobre atitudes relativas à embalagem, marca e intenção de compra. Para esse tipo de relação entre variáveis, o desenho escolhido mais apropriado é o experimental (PEDHAZUR e SCHMELKIN, 1991).

Um experimento foi conduzido com uma amostra de 168 estudantes de graduação e pós-graduação da cidade do Rio de Janeiro. Foi adotado um desenho experimental *between subjects*, ou seja, cada um dos grupos experimentais foi submetido a um e apenas um tratamento. Durante a execução do experimento, os sujeitos da pesquisa foram aleatoriamente divididos em dois grupos: ao primeiro grupo foi apresentada a imagem de uma embalagem de atum em lata com argumento ecológico – um selo *Dolphin safe* – Protegemos os golfinhos. Ao segundo grupo foi mostrada a mesma imagem, porém sem a presença do argumento ecológico. Dessa forma, temos um experimento *one-way* com dois níveis de manipulação de presença de atributo ecológico: presente / ausente.

A embalagem usada existe no mercado, é intensamente distribuída, e ostenta uma marca amplamente conhecida de alimentos enlatados. O argumento ecológico usado está presente na embalagem real comercializada, mas na sua parte lateral, e não na face superior, a que foi mostrada no estímulo. O selo ecológico foi relocado na embalagem com a ajuda de um programa de manipulação gráfica.

Figura 1– Estímulos utilizados no experimento



Depois de examinar a embalagem, os respondentes preencheram um questionário com as medidas das variáveis dependentes e independentes.

4.1 Definição das variáveis

Variável independente: Presença de argumento ecológico.

Os respondentes foram divididos em dois grupos e ambos foram expostos fundamentalmente à mesma imagem. Em apenas um dos grupos, a imagem ostentava um argumento ecológico. Este argumento ecológico utilizado na pesquisa foi o *Dolphin safe* – Protegemos os golfinhos, que diz respeito à forma ecologicamente correta de se pescar o atum. O outro grupo foi exposto à mesma embalagem sem o tratamento.

Adicionalmente, foram feitas medidas de consciência ecológica, não apenas para explorar o constructo, mas também porque consciência ecológica é uma possível variável estranha, podendo ser analisada como covariante. Foi utilizada a escala desenvolvida por Straugham & Roberts (1999) traduzida para o português por Lages e Neto (2002). Esta escala é uma reaplicação e extensão da escala conduzida por Roberts (1996) e que teve como objetivo verificar a existência de correlação entre as variáveis demográficas e psicográficas com a consciência ecológica do consumidor.

Com o objetivo de isolar a variável estranha “consciência ecológica”, medimos três das seis dimensões da escala de Straugham & Roberts (1999), a saber, “produto”, “alimentos” e “ação de mudança”.

Variáveis dependentes: Atitude em relação ao anúncio; Atitude em relação à marca; Intenção de compra.

Conforme procedimento utilizado por Sujan (1985) e Sujan & Bettman (1989), os respondentes indicaram as suas atitudes em

três escalas de 7 pontos: positiva/negativa; boa/ruim; favorável/desfavorável para cada um dos três constructos – atitudes relativas à embalagem, à marca, e intenção de compra. A avaliação total do produto foi computada como a soma total dos resultados de cada uma das três escalas. Dessa forma, o escore de atitudes é uma medida que varia entre 3 e 21.

5. ANÁLISE DE DADOS

Um total de 168 questionários foi preenchido, totalizando 86 questionários no tratamento “com argumento ecológico” e 82 no tratamento “sem argumento ecológico”.

Escalas usadas para medir as variáveis dependentes do estudo – atitude geral em relação à categoria de produto (Acp), à embalagem (Aemb), em relação à marca (Am) e em relação à intenção de compra (IC) – apresentaram índices de confiabilidade bastante altos, com coeficientes alfa normalizados de 0,93 (Acp), 0,97 (Aemb), 0,98 (Am) e 0,96 (IC), respectivamente.

Índices alfa para as dimensões de consciência ecológica foram encontrados: 0,83 para “Produtos”, 0,72 para “Alimentos”, e 0,72 para “Ação de mudança”. Segundo Nunnally e Bernstein (1994), estes índices são aceitáveis para os estágios iniciais de uma pesquisa.

Hipóteses prevêm que sujeitos que foram expostos ao argumento ecológico demonstram atitude mais favorável em relação à embalagem (H1), à marca (H2), e intenção mais favorável de compra (H3) que aqueles que não foram expostos ao argumento ecológico. Para testar as hipóteses, testes t foram conduzidos

comparando as médias dos escores das variáveis dependentes entre os dois tratamentos. Resultados dos testes t podem ser observados na Tabela 1. Como pode ser visto, as diferenças entre as médias dos escores das variáveis dependentes atitude em relação a embalagem e a intenção de compra não são significantes. Isto sugere que a presença do argumento ecológico não

afeta atitudes relativas à embalagem ou intenção de compra. No entanto, os resultados mostram que os sujeitos expostos ao estímulo com argumento ecológico apresentam atitude mais favorável em relação à marca e apenas a hipótese H2 é confirmada.

Tabela 1 – Diferenças de médias de atitudes relativas à embalagem, à marca, e intenção de compra

	Média (desvio padrão) – expostos ao argumento ecológico	Média (desvio padrão) – não expostos ao argumento ecológico	T (nível de significância)
Atitude relativa à embalagem	9,09 (5,75)	9,87 (5,76)	-0,69 (0,488)
Atitude relativa à marca	8,94 (5,21)	6,67 (3,98)	2,52 (0,012)
Intenção de compra	12,38 (6,02)	11,49 (6,65)	0,73 (0,466)

Foram realizadas análises de covariância para avaliar a interferência de consciência ecológica a respeito dos efeitos do argumento ecológico sobre as variáveis dependentes do estudo. Novamente, nenhum dos efeitos principais do tratamento ou efeitos de dimensões de consciência ecológica (produtos, alimentos, ação de mudança) como covariantes sobre as variáveis dependentes é significativa.

Para melhor explorar as relações entre atitudes relativas à embalagem, marca,

e intenção de compra, testamos um modelo de regressão em que intenção de compra é diretamente influenciada por atitude em relação à embalagem e atitude em relação à marca. Testamos o mesmo modelo com dados de cada tratamento separadamente. Um sumário dos resultados pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise de Regressão

Modelo	Sem a exposição ao atributo ecológico ($r^2=0,56$)				Com a exposição ao atributo ecológico ($r^2=0,45$)			
	B	Desvio padrão	t	Sig	B	Desvio padrão	t	Sig
Intenção de Compra (constante)	2,601	1,364	1,907	0,062	4,486	1,381	3,249	0,002
Atitude em relação à marca	0,042	0,190	0,222	0,825	0,448	0,132	3,401	0,001
Atitude em relação à embalagem	0,843	0,129	6,546	0,000	0,428	0,119	3,589	0,001

As análises de regressão realizadas mostram um panorama similar ao exposto pelas análises de diferenças entre médias e de covariância. Apesar de as atitudes relativas à embalagem não serem diferentes entre os dois tratamentos, o efeito de atitudes relativas à marca sobre intenção de compra é significativo apenas entre os sujeitos que foram expostos ao atributo ecológico. Coeficientes de determinação $r^2=0,45$, para sujeitos expostos ao argumento ecológico, $r^2=0,56$, para sujeitos não expostos a argumento ecológico, são aceitáveis para estudos do gênero.

6. RESULTADOS

Consumidores formam atitudes e definem seus comportamentos baseados em estímulos diversos, indo desde o processamento diligente de atributos disponibilizados via comunicação de marketing até respostas emocionais de difícil acesso para pesquisadores. Este estudo teve o objetivo de analisar os efeitos de um atributo particular aqui chamado genericamente de “argumento ecológico” sobre atitudes relativas à embalagem, à marca, e sobre a intenção de compra do produto. Para isto, foi realizado um

experimento *one-way between subjects* com dois níveis de manipulação do argumento ecológico – presente vs. ausente.

Médias dos escores de atitudes relativas à embalagem e intenção de compra não são significativamente diferentes entre os dois grupos experimentais. No entanto, os sujeitos que foram expostos ao argumento ecológico apresentam uma avaliação significativamente mais positiva em relação à marca do que os do grupo que não foram expostos ao argumento ecológico.

Assim sendo, considerando os dados disponíveis e o procedimento de análise adotado, não foi possível rejeitar as hipóteses nulas H1, H3 da forma como foram enunciadas e, no caso da segunda hipótese, rejeitamos a hipótese nula e comprovamos H2.

No intuito de melhor explorar os dados, foram realizadas ainda análises de regressão de atitudes relativas à embalagem e à marca (variáveis independentes) sobre intenção de compra (variável dependente). Resultados desta análise mostraram que o efeito de atitudes relativas à marca sobre intenção de compra são significantes apenas entre os respondentes que foram expostos ao argumento ecológico. Este efeito foi considerado importante para o estudo, pois a presença do argumento ecológico parece afetar a forma como essas (ou tais) variáveis covariam. Todavia, devemos notar que o coeficiente de determinação do modelo com a sub-amostra exposta ao argumento ecológico ($r^2=0,48$) é um pouco mais baixo que o da amostra sem a exposição ($r^2=0,56$). Isto indica que outras variáveis estranhas ao modelo e não consideradas neste estudo entram em jogo quando o argumento ecológico está presente. A relevância desse efeito para gestores de marketing é clara, pois sugere que o argumento ecológico pode funcionar indiretamente como um “facilitador” dos efeitos da marca. Se não gera atitudes mais positivas, ao menos parece potencializar os efeitos de atitudes positivas já existentes em relação à marca. Note que este efeito é bem mais complexo que aquele esperado, e, por isso mesmo, de muito mais difícil divulgação nos periódicos populares de gestão entre praticantes.

O presente estudo submete os efeitos de argumentos ecológicos a um teste particularmente rigoroso, uma vez que cada respondente avalia apenas um produto. Como não há possibilidade de comparação entre produtos “com” e “sem” argumentos ecológicos, podemos assumir que os resultados deste estudo são efetivamente fruto da avaliação de um conjunto de variáveis – a embalagem, a marca, e o argumento ecológico. Num estudo *within subjects*, em que cada respondente avaliaria

duas embalagens – uma em cada tratamento – é natural supor que os efeitos da embalagem e da marca sejam fortemente, até artificialmente, afetados pela presença de um argumento ecológico. Como em nenhum momento os respondentes sabiam dos objetivos do estudo, podemos dizer que os resultados desta investigação são fruto de um teste rigoroso da saliência do atributo ecológico. Entretanto, sugerimos que testes futuros comparem diretamente e, de forma rigorosa, respostas atitudinais e comportamentais relativas a produtos com e sem argumentos.

É aconselhável testar os efeitos do atributo ecológico associados a outros atributos intrínsecos. No caso dos estímulos usados neste estudo, poderíamos avaliar os efeitos de um atributo como “Ômega 3”, originalmente presente na embalagem. Sugerimos também testar os efeitos de atributos ecológicos entre produtos que geram alto envolvimento, seja ele situacional ou permanente, uma vez que consumidores envolvidos com o produto tendem a processar informações de forma mais diligente. Outra sugestão é o uso de análise conjunta, o que permitiria avaliar a forma como o argumento ecológico, em comparação com outros atributos extrínsecos e intrínsecos do produto, afeta preferência.

Um aspecto importante a considerar é o foco deste estudo sobre atitudes e não comportamentos. É necessário explorar, de forma rigorosa, a transferência de atitudes ou efeitos entre respostas atitudinais e o comportamento de compra. Fica como sugestão para um estudo futuro a investigação dos efeitos do argumento ecológico sobre o comportamento declarado pelo consumidor.

De uma forma geral, o consumidor brasileiro parece olhar, com certa simpatia, as causas ambientais. No entanto, não se pode afirmar que este consumidor possa ser classificado como um consumidor verde que avalia criteriosamente os produtos que tenciona comprar e que tem consciência do impacto que seu ato de compra pode ter no meio ambiente.

Há um processo de construção de realidade em curso: o da responsabilidade ecológica. Nesse processo, sempre há muito espaço para a espetacularização de eventos que deveriam ser considerados “o normal”. Nossa preocupação neste momento é compreender melhor fenômenos que, por causa deste processo de espetacularização, acontecem no mundo social de forma menos evidente que o esperado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARDOZO, Julio Sergio. Geração de valor e marketing social. **Valor Econômico**, ano 4, n.712, Mar. 2003. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1699967>>. Acesso em: 22 abr. 2003.
- EAGLY, Alice H., CHAIKEN, Shelly. **The Psychology of attitudes**. Orlando: Ed. Harcourt Brace, 1993.
- ENGEL, James F, BLACKWELL, Roger D. , MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. Tradução de Cristina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro:Ed. ETC, 2000.
- HANDELMAN, Jat M. & ARNOLD, Stephen. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. **Journal of Marketing**, july, p.33-48, 1999.
- HOEFFLER, Steve, KELLER, Kevin L. Building brand equity through corporate societal marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 21(1), spring, p. 78-89, 2002.
- INSTITUTO AKATU. **O consumidor brasileiro e a construção do futuro**. Mar. 2002. Disponível em: <<http://www.akatu.net/>>. Acesso em: 20 de Mar. 2003.
- INSTITUTO HOUAISS. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.
- KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v.57, p.1-22, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAGES, Natalia , NETO, Alcivio Vargas. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de porto alegre. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.
- MACKENZIE, Scott B., LUTZ, Richard J., BELCH, George E. The role of Attitude toward the Ad as a mediator of advertising effectiveness: a test of competing explanations. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p.130-143, 1986.
- MINIARD, Paul W , BHATLAH, Sunil , ROSE, Randall L. On the formation and relationship of Ad and brand attitudes: An experimental and causal analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p.290-303, 1990.
- NUNNALLY, J. C. e I. H. BERNSTEIN. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994. p.264-265.
- OLSON, J. C., JACOBY, J. Cue Utilization in the Quality Perception Process. **Advances in Consumer Research**, p.470-475. 1972.
- OTTMAN, Jacqueline A. **Marketing verde**. Tradução de Marina Nascimento Paro. São Paulo: Ed Makron Books, 1994.
- PEDHAZUR, Elazar J. , SCHMELKIN, Liora Pedhazur. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. New Jersey: Ed. LEA, 1991.
- PEATIE, Ken ; CHARTER, Martin. Green marketing. In: BAKER, Michael (Ed.). **The marketing book**. Gram Britannia. Ed. Butter wealth, 2003.
- ROBERTS, A. James. Green consumer in the 1990s: profile and implications for advertising. **Journal of Business Research**, v. 36, p.217-231, 1996.
- SHEITH, Jagdish N. , MITTAL, Banwari , NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- SHURUM, L. J., MCCARTY, John A., LOWREY, Tina M. Buyer characteristics of the green consumer and their implication for advertising strategy. **Journal of Advertising**, v.24, n. 2, p.71-82, 1995.
- STRAUGHAN, Rovers D., ROBERTS, James. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 6, p.558-575, 1999.
- SUJAN, M. Consumer knowledge: effects on evaluation strategies mediating consumer judgments, **Journal of Consumer Research**, v.12, p.31-46, 1985.
- _____ & BETTMAN, J. R. The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: some insights from schema research, **Journal of Marketing Research**, v. 16, p.454-467, 1989.
- SZYBILLO, George J., JACOBY, Jacob. Intrinsic versus Extrinsic cues as determinants of perceived product quality. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, p.74-78, 1974.
- TREVISSAN, Cláudia. Preocupação ambiental vai garantir o lucro das empresas, diz economista. **Valor Econômico**, ano 3, n. 643, nov 2002. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=153799>>. Acesso em 22: abr. 2003.
- WOOD Jr, Thomaz, PAULA, Ana P. Paes. *Pop-management: Pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

Severino Joaquim Nunes Pereira

Mestre em Administração pela EBAPE/FGV.

Professor assistente da Universidade Candido Mendes - UCAM.

E-mail: billjn@uol.com.br

Praia de Botafogo, 150, sl. 528 – Botafogo –
Cep. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ –Brasil.

Eduardo André Teixeira Ayrosa

Ph. D. em Administração. Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas – EBAPE/ FGV.

E-mail: ayrosa@fgv.br

Praia de Botafogo, 150, sl. 528 – Botafogo –
Cep. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ –Brasil.

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA: UM NOVO SUPORTE DA INFORMAÇÃO

Conceição Torres
UFPE

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

A revista científica é condição *sine qua non* para se avaliar a realidade quantitativa e qualitativa do conhecimento firmado pela Ciência. Admite-se que a relação entre a revista científica e a Ciência é sólida.

Sua importância é tão expressiva que os artigos científicos publicados nas revistas, além de oferecerem um meio para a preservação do conhecimento nelas registradas servem a pelo menos três propósitos: a comunicação entre os cientistas; a divulgação de resultados de pesquisas e dos estudos acadêmicos e finalmente o estabelecimento de prioridades científicas.

As revistas científicas surgiram historicamente para dar velocidade e agilidade à comunicação acadêmica, limitada pela baixa dinâmica da publicação monográfica. Nessa perspectiva histórica, salienta-se que o ciclo de produção do livro, no século XVII, gastava no circuito pesquisa-redação-edição-distribuição em média 10 anos, e que o periódico científico, nesse mesmo ciclo, era concluído em “apenas” 2 anos em média, conferindo uma significativa margem de diferença na produção de informações em diferentes suportes.

Por outro lado, enaltecer a importância da revista científica impressa não esgota as suas limitações, que vão desde a morosidade de publicação até os custos elevados de aquisição e manutenção das coleções ou assinaturas individuais.

Os fatores limitantes, aliados ao movimento dos que produzem e usam as revistas científicas, estabeleceram o fenômeno denominado crise dos periódicos científicos. De forma teórica, esse fenômeno pode explicar e ser considerado como marco para o surgimento da revista científica eletrônica. O sentimento geral, oriundo dos cientistas da informação é de que as funções fundamentais da revista científica continuam as mesmas, mas os modos de transmissão dos seus conteúdos se alteraram consideravelmente.

Apesar de ser uma ferramenta em constante crescimento e adaptações, a revista científica eletrônica carrega a possibilidade da interação entre usuário e a revista, autor e leitor, impossível via material impresso, representando uma verdadeira dimensão revolucionária das redes eletrônicas no que concerne à comunicação científica.

Em tempos modernos, para um entendimento macroestrutural do processo de transmutação da revista impressa para a eletrônica, elucida-se o fato da instalação de uma nova ordem informacional, que surge diante da presença de um novo paradigma sócio-técnico-econômico emergente. Esforços são instalados, no sentido da construção de uma infra-estrutura que ofereça suporte às novas redes e serviços de informação, comunicação e para o tratamento de questões relativas aos conteúdos, provocando o surgimento de uma indústria, interpretada por alguns como a indústria dos conteúdos. Essa indústria produz a publicação impressa (jornais, livros, revistas e outras publicações), a publicação eletrônica e a indústria audiovisual, salientando-se que, apesar do fato de muitos desses conteúdos não serem novos, a existência de novos meios de distribuí-los e difundi-los agrega-lhes um novo valor, do mesmo modo que esses conteúdos e serviços valorizam grandemente a infra-estrutura que os suporta. Essa situação é peculiar na transformação das revistas científicas impressas para as eletrônicas.

A revista científica eletrônica instala-se definitivamente no meio científico, fortalecendo-se gradativamente pela consecução das seguintes propostas: maior agilidade na busca da informação e maior facilidade de acesso; maior rapidez na divulgação dos resultados das pesquisas graças à avaliação eletrônica quase imediata; chance igualitária aos cientistas mais dispersos em termos geográficos para contribuição imediata a grupos de pesquisa e de discussão; inovações na forma de apresentação das informações, recorrendo-se a atrativos como movimento, som, hipertexto, hipermídia, admitindo-se a possibilidade de conexão entre outros títulos e demais recursos eletrônicos; facilidade de avaliação diante da oportunidade de se conhecer com rapidez os comentários advindos dos usuários e o impacto provocado pelos artigos divulgados; velocidade de publicação e facilidade de comunicação, favorecendo-se a criação de títulos interativos, cujas matérias podem suscitar reações da comunidade científica, concretizando-se trabalhos coletivos e circulação ampla de idéias; redução relativa dos custos operacionais e dos custos referentes à manutenção das coleções, por estimular o modelo de biblioteca centrado na acessibilidade; possibilidade de constituição de bibliotecas virtuais; economia nos custos do papel, da impressão e da expedição através do sistema convencional de correio.

Mesmo diante da aura positiva que a revista científica eletrônica oferece, percebe-se claramente a relutância de alguns pesquisadores tanto no uso, quanto na publicação de seus artigos nesse tipo de suporte eletrônico. A adoção desse novo suporte sugere problemas identitários do sujeito pesquisador e/ou produtor de conhecimento. Nota-se, na prática, que uns colocam-se de forma receptiva e outros de maneira repulsiva quanto ao uso do novo formato da revista científica. Nessa questão nasce uma espécie de pressão em produzir ou não em revistas científicas eletrônicas. Afinal publicar, independentemente do tipo do suporte, proporciona ao pesquisador ao menos três grandes retornos: registro público do conhecimento, concorrendo para situações de registro e preservação desse mesmo conhecimento; recuperação das informações dos artigos e, finalmente, talvez o mais nobre de todos, que é a socialização do conhecimento, conferindo ao autor prestígio, reconhecimento e popularização de seus conteúdos.

Bons exemplos de iniciativas nacionais reunindo revistas científicas eletrônicas já podem ser considerados como referenciais. Nesse lastro encontra-se o Portal PERIÓDICOS da CAPES, atualmente oferecendo mais de 7.200 títulos de periódicos estrangeiros com texto completo e o projeto SciELO, que tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico.

Várias atitudes de professores e pesquisadores de Instituições de Ensino Superior no Brasil surgem, na tentativa de acompanhar as tendências e oportunidades que as novas tecnologias podem oferecer à comunidade científica. Essas ações traduzem os anseios e propostas de uma geração de pesquisadores preocupados em conciliar o tradicional com o eletrônico, agilizando mais uma vez o que gerações passadas pediam em termos de produtividade e disseminação do conhecimento. Portanto, cabe, por parte das instituições que reúnem esses pesquisadores, oferecerem uma boa infraestrutura para que as revistas científicas eletrônicas aconteçam em sua plenitude e, por parte dos próprios pesquisadores, lançarem-se a uma nova alternativa de uso e produção em novos suportes de informação. Espera-se que gerações contemporâneas de pesquisadores brasileiros rendam-se ou ao menos reconheçam os benefícios de um novo suporte da informação: a revista científica eletrônica. Cabe aqui a passagem da citação do visionário Vanevar Bush, ao alegar que as leis da genética de Mendel ficaram perdidas por uma geração, porque sua publicação não

alcançou os que seriam capazes de entendê-las e de estendê-las: “A sensatez não deverá permitir que no mundo da Ciência fatos como esse se repitam ...”

Conceição Torres

Mestre em Comunicação na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Bibliotecária da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Professora da Faculdade Boa Viagem.

E-mail: cufpe@ufpe.br

Rua Prof. Antonio Coelho, 865, apto. 202 A – Cidade Universitária

Cep. 50740 - 020 - Recife/PE – Brasil.

RESENHA

MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Sylvia Constant Vergara
EBAPE/FGV

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 640 p.

O livro **Métodos de pesquisa em administração** constitui-se de 640 páginas divididas em quatro partes, 20 capítulos e apêndices. Cada capítulo apresenta os objetivos do aprendizado, insere casos, questões para discussão, resumo, termos-chave, notas, bibliografia e remete a exercícios do *site* dos autores. Um sumário resumido e outro completo facilita a busca do leitor. O volume vem acompanhado de um CD-ROM que disponibiliza recursos para o aluno: diversos dados de casos, conjunto de *slides* em *PowerPoint* com conceitos-chave, glossário, fontes de referências e índice de figuras.

A obra argumenta sobre a importância de uma abordagem científica da tomada de decisão e traz exemplo de pesquisa realizada no ambiente empresarial, orientada por problemas cotidianos de administração. Os autores são professores universitários que dirigem informações sobre diversas empresas de pesquisa a alunos que, para eles, ou são pesquisadores, ou potenciais compradores de serviços de pesquisa.

Na primeira parte, composta por cinco capítulos, os autores introduzem o leitor no processo de pesquisa em administração. Justificam a realização desse tipo de investigação e tratam de problemas, qualidade, conflitos e tendências. Expõem a importância do domínio das habilidades necessárias ao processo, dão a sua definição, apresentam a diferença entre o que consideram uma boa e uma má pesquisa, assim como apresentam a relação entre um administrador e um fornecedor de pesquisa. Para Cooper & Schindler, pesquisa “é uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais” (p. 33), e sugerem a resolução desses problemas a partir do pensamento científico. A boa pesquisa, para eles, segue os padrões do método científico, a saber: propósito claramente definido, processo de pesquisa detalhado, planejamento completo, altos padrões éticos, limitações reveladas com franqueza, análise adequada às necessidades do tomador de decisão, resultados apresentados de forma não ambígua, conclusões justificadas e experiência do pesquisador. Afirmam que o estudo de metodologia da pesquisa habilita o aluno a resolver problemas administrativos e a tomar decisões.

Ainda na primeira parte do livro, Cooper & Schindler apresentam estilos de pensamento, fontes de conhecimento e o método científico, discorrendo sobre teoria e modelos. Tomam o método científico como empirismo (dados concretos, observáveis) e

racionalismo (provas formais, estruturadas). Indução e dedução, observação e teste de hipóteses podem, segundo os autores, ser combinados de forma sistemática para ilustrar o método científico. Como não há consenso na literatura sobre o que é proposição e o que são hipóteses, eles preconizam o seguinte: hipótese é uma proposição formulada para testes empíricos. Alertam que alguns pesquisadores se apegam a determinados métodos, como o *survey* ou o estudo de caso, por exemplo, e acabam remodelando a questão da administração, de forma que ela se encaixe no seu método preferido. Abordam o processo de pesquisa e seus problemas, apresentam técnicas que podem ser utilizadas, banco de dados, sugerem planejamento do estudo, discutem amostragem, orçamento, coleta de dados, análise e interpretação. Argumentam que a análise de dados envolve “busca de padrões e aplicação de técnicas estatísticas” (p. 84). Explicitam como deve ser feita a proposta da pesquisa. Segundo eles, ela deve conter sumário executivo, declaração do problema, objetivos da pesquisa, revisão da literatura, importância/benefícios do estudo, planejamento da pesquisa e métodos utilizados para a análise de dados. Cooper & Schindler apontam para a questão da qualificação dos pesquisadores. Concluem a primeira parte tratando da ética em pesquisa, definindo-a, discutindo problemas éticos e o papel dos códigos de conduta nas associações profissionais.

A segunda parte do livro é composta por quatro capítulos cujo foco é o planejamento do processo investigativo. Os autores abordam a questão dos estudos transversais e longitudinais, expõem estratégias e tipos de planejamento e tecem considerações sobre a natureza, os tipos, os conceitos e os métodos de amostragem. Abrem espaço para o problema da mensuração, sua natureza, tipos de dados, fontes, características de uma mensuração legítima, escalas de mensuração, sua natureza e métodos de resposta.

Para os autores, os estudos de caso têm “um papel científico importante. Sabe-se que ‘proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e uma proposição universal pode ser falsificada por um único contra-argumento’. Assim, um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e, simultaneamente, ser a fonte de novas hipóteses e constructs” (p. 130).

Da terceira parte constam cinco capítulos, cujos temas são a fonte e a coleta de dados. É explorada a questão dos dados secundários, apresentado o método do

survey e discutida a comunicação com os respondentes: abordagens, entrevistas, *surveys* auto-administrados e *surveys* por correspondência. Instrumentos para comunicação com o respondente e a estratégia de comunicação do instrumento são, também, expostos. Demonstram-se estudos observacionais, compreendendo os usos da observação, a condução de tais estudos e a relação observador-observado. Considerando que confiabilidade “é um fator de grande preocupação para o usuário de qualquer informação” (p. 225), os autores afirmam a necessidade de avaliação de sites como fontes de informação, comparam o processo de busca na *web* ao processo de busca bibliográfico e alertam para a existência de diversos bancos de dados bibliográficos disponíveis para pesquisadores empresariais.

A respeito das vantagens e limitações da entrevista pessoal, Cooper & Schindler asseveram que “o que dizemos ou fazemos como entrevistadores pode construir ou destruir um estudo” (p. 253). Revelam fatores que influenciam a motivação do respondente, alertam sobre a necessidade de se fazer pré-teste para melhorar os resultados da pesquisa e afirmam que, por ser versátil, a observação é uma fonte primária indispensável para coleta de dados e um complemento para outros métodos. Os autores também se dedicam à experimentação, discutindo sua validade interna e externa e apresentando projetos de pesquisa experimental.

A quarta parte da obra constitui-se de seis capítulos, cujo foco é a análise e a apresentação de dados. São abordadas a preparação e a descrição de dados, assim como sua exploração, exibição e exame, além do teste de hipóteses, as medidas estatísticas de associação, uma visão geral da análise multivariada e, por fim, modelos de relatórios escritos e orais dos resultados da pesquisa.

Métodos de Pesquisa em Administração é um livro bastante útil e operacional. Em termos de pesquisa responde a perguntas básicas: O quê? Por quê? Como? Onde? Quando? Posicionado na linha epistemológica de origem positivista, configura-se como um guia prático ao qual não faltam casos exemplificadores. Vale a pena consultá-lo.

Sylvia Constant Vergara

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Professora Titular da EBAPE/FGV, pesquisadora e consultora de organizações públicas e privadas.

E-mail: vergara@fgv.br

Praia de Botafogo, 190 – Botafogo

Cep. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ – Brasil.