

FÓRUM

Experiência e engajamento do cliente

Delane Botelho | Leandro Angotti Guissoni

Desonestidade é contagiosa: Investigando o efeito dominó do comportamento disfuncional do consumidor

Denise Telli | Lélis Balestrin Espartel | Clecio Falcao Araujo | Kenny Basso

Conhecimento do consumidor, tendência à maximização e a busca de informação após decisões

Maura Ferreira | Cristiane Pizzutti dos Santos

Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line

Roberta Duarte Fernandes | Giuliana Isabella

ARTIGO

Dimensões artesanal e massificada na construção do mercado cervejeiro

Marlon Dalmoro | Guilherme Fell

PERSPECTIVAS

Estudos organizacionais no Brasil: Construindo acesso ou replicando exclusão?

Alexandre de Pádua Carrieri | Gabriel Farias Alves Correia

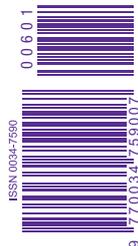
Reflexividade no ensino e pesquisa de estudos organizacionais

Ann L. Cunliffe

RESENHA

A energia que emana do NEOS

Marcio Sá



SUMÁRIO

EDITORIAL

1 UMA NOVA DÉCADA, E A RAE SE APROXIMA DOS 60 ANOS...

A new decade and RAE's 60th anniversary...

Una nueva década, y la RAE se aproxima a los 60 años

Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

FÓRUM

3 EXPERIÊNCIA E ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Customer experience and engagement

Experiencia y compromiso con el cliente

Delane Botelho | Leandro Angotti Guissoni

7 DESONESTIDADE É CONTAGIOSA: INVESTIGANDO O EFEITO DOMINÓ DO COMPORTAMENTO DISFUNCIONAL DO CONSUMIDOR

Dishonesty is contagious: investigating the domino effect of dysfunctional customer behaviors

La Deshonestidad es contagiosa: El efecto dominó del comportamiento disfuncional del consumidor

Denise Telli | Lélis Balestrin Espartel | Clecio Falcao Araujo | Kenny Basso

20 CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR, TENDÊNCIA À MAXIMIZAÇÃO E A BUSCA DE INFORMAÇÃO APÓS DECISÕES

Consumers' knowledge, maximizing tendencies, and post-decision information search

Conocimiento de los consumidores, tendencia a la maximización y la búsqueda de información posterior a decisiones

Maura Ferreira | Cristiane Pizzutti dos Santos

33 INVESTIGANDO AS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS QUANTO AO BOCA A BOCA NEGATIVO ON-LINE

Investigating online response strategies for addressing negative word of mouth

Investigando las estrategias de respuestas respecto al boca a boca negativo online

Roberta Duarte Fernandes | Giuliana Isabella

ARTIGOS | ARTICLES | ARTÍCULOS

47 DIMENSÕES ARTESANAL E MASSIFICADA NA CONSTRUÇÃO DO MERCADO CERVEJEIRO

Craft and commercial dimension in constructing a beer market

Dimensiones artesanal y comercial en la construcción del mercado cervecero

Marlon Dalmoro | Guilherme Fell

PERSPECTIVAS | PERSPECTIVES | PERSPECTIVAS

59 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL: CONSTRUINDO ACESSO OU REPLICANDO EXCLUSÃO?

Organizational studies in Brazil: Building access or replicating exclusion?

Estudios organizacionales en Brasil: ¿Construyendo acceso o replicando exclusión?

Alexandre de Pádua Carrieri | Gabriel Farias Alves Correia

64 REFLEXIVIDADE NO ENSINO E PESQUISA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Reflexivity in teaching and researching organizational studies

Reflexividad en la enseñanza e investigación de estudios organizacionales

Ann L. Cunliffe

RESENHAS | BOOK REVIEWS | RESEÑAS

70 A ENERGIA QUE EMANA DO NEOS

The energy emanating from NEOS

La energía que emana de NEOS

Marcio Sá

INFORMAÇÕES EDITORIAIS | EDITORIAL INFORMATION | INFORMACIONES EDITORIALES

72 INFORMAÇÕES EDITORIAIS 2019 | COLABORADORES

Editorial information 2019 | Contributors

Informaciones editoriales 2019 | Colaboradores

EDITORIAL

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200101>

MARIA JOSÉ TONELLI
Editora-chefe



FELIPE ZAMBALDI
Editor-adjunto

UMA NOVA DÉCADA, E A RAE SE APROXIMA DOS 60 ANOS...

Tradicionalmente, a primeira edição do ano faz um balanço sobre o ano que passou. Em primeiro lugar, queremos agradecer a colaboração de todo o ecossistema de uma publicação acadêmica como a *RAE*: o apoio da Fundação Getúlio Vargas, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, dos membros do Comitê RAE Publicações, dos membros do Comitê de Política Editorial, de todos os membros do Corpo Editorial Científico, revisores (fundamentais para o desenvolvimento dos artigos) e, internamente, nossa equipe de trabalho. Agradecemos também o apoio do CNPq. Sem essa rede de apoio, o trabalho de publicação não seria absolutamente possível.

O ano de 2019 foi marcado por conquistas muito importantes para a *RAE*, tendo em vista o aumento de até 70% nos principais índices de citações mundiais: JCR, CiteScore, FI SciELO. Trata-se de evoluções e resultados que ratificam e fortalecem a liderança da *RAE* na academia brasileira de Administração, ao mesmo tempo que reforçam a projeção internacional da revista. Mas tais resultados decorrem de um esforço de mais de uma década, em especial, do editor-chefe anterior, professor Eduardo Diniz, que inseriu a *RAE* em vários indicadores internacionais.

E o ano começa com a decisão de disponibilizar os artigos em nosso *website* logo após a sua aprovação (e não mais aguardando o fechamento da edição da qual farão parte): a publicação *ahead of print* – proporcionando agilidade na disseminação das ideias dos autores da *RAE*. Mudanças na forma de apresentação e comunicação de revistas científicas são cada vez mais necessárias para dar maior visibilidade aos artigos publicados, e ainda para divulgar o conhecimento científico não apenas entre os pesquisadores, mas também para o público em geral. Entretanto, é necessário conduzir essas mudanças com alguma calma, especialmente numa revista tradicional como a *RAE*, que completará 60 anos em 2021. Esta nova década que se inicia será especial para a nossa revista.

Cabe destacar alguns outros números de 2019: as submissões aumentaram 7% em relação ao período anterior (recebemos 841 artigos em 2019 e 786 em 2018). Em relação aos 38 artigos que publicamos, 63% contaram com autores vinculados a instituições brasileiras, 29% foram de autores vinculados somente a instituições estrangeiras e 8% foram artigos com colaboração Brasil-externo, configurando um importante intercâmbio de contribuições para disseminação da pesquisa científica em Administração de Empresas. As demais informações editoriais podem ser acessadas em nosso *website*. Ainda contamos com a colaboração de 66 editores científicos e 231 avaliadores, sendo, desse total, 25% oriundos do exterior e 75% nacionais, e, como reconhecimento pelo trabalho fundamental, selecionamos os melhores pesquisadores, que podem ser conferidos no *website*.

Nesta edição, publicamos o resultado de parcerias realizadas com dois importantes congressos da área de Marketing, Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV) e Encontro de Marketing (EMA), ambos realizados em 2018 e promovidos pela Fundação Getúlio Vargas e pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), respectivamente. O primeiro texto, “Experiência e engajamento do cliente”, dos professores Delane Botelho e Leandro Angotti Guissoni, traz um panorama das discussões realizadas no CLAV e a importância da literatura acadêmica para a prática do varejo. Em seguida, “Desonestidade é contagiosa: investigando o efeito dominó do comportamento disfuncional do consumidor”, dos professores Denise Telli, Lélis Balestrin Espartel, Clecio Falcao Araujo e Kenny Basso, aborda como a interação entre diferentes clientes pode influenciar a percepção de um deles nos serviços/produtos ofertados pela empresa. O artigo “Conhecimento

do consumidor, tendência à maximização e a busca de informação após decisões”, das professoras Maura Ferreira e Cristiane Pizzutti dos Santos, investiga o comportamento do consumidor no momento de busca por algum produto e como isso reflete em sua tomada de decisão. “Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line”, de Roberta Duarte Fernandes e Giuliana Isabella, aborda as estratégias das empresas para preservarem a sua reputação no ambiente on-line. Por fim, o artigo “Dimensões artesanal e massificada na construção do mercado cervejeiro”, dos professores Marlon Dalmoro e Guilherme Fell, analisa as dimensões do mercado hegemônico diante do mercado artesanal de cervejarias no Sul do Brasil em um sistema multidimensional.

Na seção Perspectivas, os professores Alexandre de Pádua Carrieri e Gabriel Farias Alves Correia trazem uma reflexão sobre os Estudos Organizacionais no contexto brasileiro; a professora Ann L. Cunliffe, com sua experiência fora do Brasil, traz um debate sobre como a reflexividade pode ajudar os professores e pesquisadores no ensino e prática dos Estudos Organizacionais. E por último, na seção Resenha, o professor Marcio Sá escreve sobre o livro *Energia, organizações e sociedade*.

Aos nossos leitores, damos as boas-vindas nesta nova década, e esperamos que ela nos traga ainda mais motivos para comemorações.

Boa leitura!

Maria José Tonelli¹ | ORCID: 0000-0002-6585-1493

Felipe Zambaldi¹ | ORCID: 0000-0002-5378-6444

¹Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

FÓRUM

Artigo convidado

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200102>

EXPERIÊNCIA E ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Realizado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) em 25 e 26 de outubro de 2018, o 11^o Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV) teve a proposta de conectar a fronteira da literatura acadêmica com questões relevantes para a prática no varejo, apresentando o tema “*Engaging and interactive shopper experience*”. A escolha do tema foi motivada, além da relevância para teoria e prática, pelo seu caráter integrador, isto é, combinando tópicos de comportamento do consumidor, *big data & retail analytics*, experiência, engajamento, gestão do relacionamento do cliente, *shopper marketing* e *omnichannel*. Discutiu-se o papel dos varejistas em fornecer uma experiência envolvente e interativa para os consumidores e *shoppers* durante toda a jornada do varejo, e a maneira como eles respondem a essa experiência. A jornada do *shopper* é o processo pelo qual o comprador passa em todas as etapas e pontos de contato com o varejista, que compõe a experiência do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). As mudanças na tecnologia permitiram aos clientes uma variedade de pontos interativos de contato em mídias, canais e dispositivos on-line e off-line em seus caminhos de consumo. Para tornar a jornada mais valiosa para os clientes e para a empresa, os varejistas tentam fornecer diferentes níveis de experiência – racional, emocional, físico e sensorial (Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Verhoef et al., 2009), além da busca pelo engajamento do cliente por meio das contribuições diretas e indiretas aos varejistas durante os diversos momentos da jornada (Kumar et al., 2010; Venkatesan, Petersen, & Guissoni, 2017).

Desde 2008, quando foi realizado o primeiro CLAV, o congresso tem se estabelecido como um dos mais importantes da área no Brasil. Em 2019, o nome do congresso mudou para Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo, incorporando o que já se observava na crescente submissão de artigos relacionados ao consumo além daquilo que ocorre no ambiente de varejo. O nome CLAV continua, assim como seu posicionamento de congresso acadêmico na área de Administração que mais tem trabalhado para integrar a academia brasileira de *marketing* e a prática de negócios. Temos valorizado a aplicabilidade das pesquisas, e, para isso, nada melhor do que juntar acadêmicos e profissionais num ambiente só, com as sessões executivas, os painéis com CEOs, o *workshop* de pesquisa aplicada e as sessões dos mestrados profissionais.

A grande marca do CLAV é a presença dos palestrantes ilustres, da academia e da prática. Em 2018, tivemos a presença de dois professores amplamente citados no tema do congresso: V. Kumar (J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University e *editor-in-chief* do *Journal of Marketing*, 2014- 2018) e Rajkumar Venkatesan (Darden School of Business, University of Virginia). Suas falas foram sobre o tema do CLAV, engajamento e interatividade, em que discutiram o papel dos varejistas no fornecimento de experiências interativas e de alto engajamento para os consumidores durante toda a jornada de varejo e a forma como estes respondem a isso, incluindo os ambientes físico e digital. Também é de extrema importância para nós prestigiar não apenas os pesquisadores experientes da academia, mas também aqueles que estão iniciando, com o tradicional consórcio doutoral e banca de iniciação científica para alunos de graduação. Nas sessões

DELANE BOTELHO¹

delane.botelho@fgv.br
ORCID: 0000-0001-5491-2847

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI¹

leandro.guissoni@fgv.br
ORCID: 0000-0003-1193-9251

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

do CLAV, é muito recompensador vermos artigos apresentados por grandes pesquisadores, alunos iniciantes do mestrado de áreas remotas do Brasil, e também por profissionais do mercado, vindos de grandes empresas ou empreendedores de negócios ainda pequenos. Essa é a comunidade CLAV, um congresso que não ambiciona crescer em quantidade de inscritos (por volta de 250), mas continuar com o incremento da qualificação das submissões e se internacionalizar com foco na América Latina.

EXPERIÊNCIA E ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Avanços na tecnologia têm permitido aos *shoppers* – indivíduos em “*shopping mode*” (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011) – interagirem com diversos tipos de mídia on-line e *off-line*, canais e dispositivos durante o processo de decisão de compra (Kannan, Reinartz, & Verhoef, 2016). No contexto varejista, Verhoef et al. (2009) definem a experiência do cliente como um constructo multidimensional envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos do cliente para o varejista. Em linha com a teoria, altos executivos têm priorizado a gestão dos seus negócios para criar uma relevante experiência ao consumidor durante as etapas que formam o seu processo de decisão de compra, principalmente em contexto de transformação digital dos negócios (Accenture, 2015). Dessa forma, a literatura acadêmica tem contribuído ao associar o processo de decisão de compra com a experiência dos consumidores em cada ponto de contato durante esse processo (Edelman & Singer, 2015). Essa associação resultou na sistematização do termo jornada do cliente, que representa “o processo por meio do qual um consumidor passa, durante todos os estágios e pontos de contato, que formam a experiência do consumidor” (Lemon & Verhoef, 2016, p. 3).

Dessa forma, a literatura acadêmica, aplicada no ambiente do varejo, tem avançado para combinar temas como experiência (Lemon & Verhoef, 2016) e engajamento do cliente (Venkatesan et al., 2017). Essas pesquisas abordam como empresas podem interagir com clientes durante a jornada de compras, criando e capturando valor além das transações realizadas, com contribuições diretas e indiretas (Venkatesan et al., 2017). As contribuições diretas estão relacionadas com as compras feitas pelos clientes, enquanto as contribuições indiretas estão relacionadas com as referências que eles fazem para as empresas. Por exemplo, quando recomendam a empresa para outras pessoas, avaliam produtos, participam de programas

de afiliados e também ajudam a empresa na venda dos seus produtos em troca de comissão (Kumar et al., 2010).

Venkatesan et al. (2017) defenderam que acadêmicos e executivos poderiam beneficiar-se da combinação das perspectivas entre experiência do cliente e literatura de engajamento. Reconhecendo a interseção entre o tema de engajamento do cliente, experiência do cliente e *shopper marketing*, Venkatesan et al. (2017) propuseram avanços nesse tópico ao apresentarem como buscar o engajamento do cliente durante a sua jornada antes, durante e depois da compra, o que faz com que a gestão de clientes perpassasse as etapas de aquisição, crescimento do relacionamento, retenção e reconquista do cliente no caso de a empresa optar por recuperar novamente os clientes que foram perdidos em algum momento.

Portanto, o CLAV-2018 objetivou discutir o que é sabido pela literatura e quais são as oportunidades para a pesquisa aplicada sobre a experiência, engajamento e interação com clientes durante as suas jornadas de compra e consumo. As oportunidades de pesquisa transitam entre assuntos tradicionais e emergentes na literatura do varejo. Temas tradicionais incluem, por exemplo, as contribuições da literatura de experiência e engajamento do cliente para a gestão do relacionamento de clientes *Customer Relationship Management* (CRM) a partir das estratégias de aquisição e retenção (Boulding, Staelin, Ehret, & Johnston, 2005; Grönroos, 2004; Gummesson, 1987). Por outro lado, há temas que passaram a ser explorados – ou revisitados – pela literatura a partir de 2010, como engajamento, jornada do cliente, centralidade do cliente, *shopper marketing* e multicanalidade (Kumar et al., 2010; Shankar et al., 2011; Bell, Corsten, & Knox, 2011; Kushwaha & Shankar, 2013; Lemon & Verhoef, 2016; Venkatesan et al., 2017). Finalmente, durante as palestras dos professores internacionais e CEOs no CLAV-2018, também foram apontados tópicos emergentes relacionados com o tema do congresso para conectar teoria e prática: *omnichannel* (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Ailawadi & Farris, 2017), *marketing analytics* (Wedel & Kannan, 2016) e transformação digital (Gielens & Steenkamp, 2019; Teixeira & Piechota, 2019; Teixeira, Guissoni, & Trajano, 2019). Por exemplo, há potencial interesse na teoria e prática para entender o uso dos dados provenientes do relacionamento entre cliente e empresa durante os diversos canais físicos e digitais com o objetivo de otimizar a experiência, engajamento e centralidade do cliente como parte da transformação digital dos negócios. Entendemos, assim, que, a partir dos temas aqui citados e autores, há diversas oportunidades para futuros desenvolvimentos de artigos e implicações gerenciais no contexto do varejo.

FÓRUM RAE DE VAREJO

Como de costume, os melhores artigos do CLAV são convidados para serem submetidos ao processo de avaliação *double blind review* do Fórum RAE de Varejo. O presente fórum discute temas relevantes ao varejo e consumo mundial, adaptados à realidade do mercado brasileiro.

O primeiro artigo “Desonestidade é contagiosa: Investigando o efeito dominó do comportamento disfuncional do consumidor”, dos autores Denise Telli, Lélis Balestrin Espartel, Clécio Falcão Araújo e Kenny Basso, propõe que a interação entre clientes disfuncionais (aqueles com comportamento antiético ou desonesto) e outros clientes pode causar o efeito dominó, ou seja, a disseminação do comportamento de um cliente disfuncional para outros clientes próximos. Os autores avaliam, por meio de cinco experimentos, que o tamanho do dano influencia a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional. Pela análise de mediação, esse efeito é explicado pela aceitabilidade de um comportamento disfuncional, e, pela análise de moderação, identificou-se que níveis mais altos de ética do cliente e risco percebido, e uma condição dentro do grupo (*versus* condição fora do grupo, relacionada à distância social), mitigam os efeitos da quantidade de dano na ocorrência do efeito dominó. As implicações para o varejo são evidentes, já que comportamentos antiéticos têm impacto nos negócios tanto sob a perspectiva das empresas quando dos *shoppers*.

O segundo artigo “Efeitos do conhecimento prévio do consumidor e da tendência à maximização na busca de informação após decisões”, dos autores Maura Ferreira e Cristiane Pizzutti dos Santos, argumenta que, atualmente, os consumidores têm mais conhecimento antes de tomar decisões. Eles estudam os efeitos desse conhecimento na pesquisa de informações pós-decisão, mostrando, por meio de um estudo experimental e dois estudos correlacionais, que consumidores informados buscam mais informações na fase pós-decisão, mesmo quando a decisão não pode ser modificada. Além disso, esse efeito principal é mais forte (mais fraco) para maximizadores (*satisficers*). O efeito do conhecimento prévio dos consumidores na pesquisa de informações já foi explorado nos estágios iniciais da jornada de compra, mas estudos anteriores não estenderam esse efeito ao contexto pós-decisão. Não apenas variáveis como dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento ou insatisfação, como mostra a literatura prévia, afetam o comportamento de busca de informações pós-decisão, mas também o conhecimento prévio que os consumidores têm sobre o produto. O artigo, portanto, sugere uma nova variável a ser considerada no modelo de busca de informações pós-decisão. Implicações para varejistas sugerem que, se os consumidores conhecedores ainda pesquisam mais

informações sobre os produtos que compraram após a compra, os profissionais de *marketing* deverão ajudar seus consumidores nessa tarefa, fornecendo mais informações sobre o produto adquirido após o momento da compra. As informações que os consumidores encontram após uma escolha podem servir como um “elemento de calibração” para seus julgamentos. Se os varejistas souberem onde os consumidores pesquisam informações, eles podem escolher a melhor abordagem para reforçar suas decisões e, conseqüentemente, diminuir os sentimentos de arrependimento.

O terceiro artigo “Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line”, dos autores Roberta Duarte Fernandes e Giuliana Isabella, investiga quais estratégias de respostas estão sendo empregadas pelas empresas para proteger a reputação organizacional no ambiente on-line, visto que a era digital tem modificado a forma de interação empresa/cliente e tem intensificado a influência do boca a boca negativo na reputação das marcas. Dez entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas foram realizadas para levantar as estratégias utilizadas para minimizar o boca a boca negativo nas mídias sociais, e uma análise de conteúdo das páginas geridas pelas agências e perfis do Facebook e Instagram (analisadas mais de 4 mil postagens de comentários) levantou estratégias adicionais. Observaram-se situações em que as empresas preferem se desculpar, ocultar a mensagem, responder *inbox* ou simplesmente ignorar os comentários negativos dos consumidores. O artigo traz, de maneira integrada e atual, um *overview* das diversas estratégias e ações de respostas quando o assunto é reclamação na mídia, com *insights* sobre estratégias que estão sendo utilizadas pelas marcas, com implicações para gestão de marca quando o consumidor se interage ou se engaja com a marca.

Esperamos que este Fórum RAE estimule pesquisas em varejo e consumo que possam ser discutidas em futuros CLAVs e publicadas em periódicos de impacto, em benefício do desenvolvimento de nossa área. A cada ano, o CLAV apresenta um novo tema, sempre relacionado com o que se tem discutido com mais ênfase na academia internacional, em sintonia com as demandas da prática, que são captadas em congressos como *National Retail Federation* (NRF) e Associação Paulista de Supermercados (APAS).

NOTA DOS AUTORES

Vídeo Institucional. CLAV 2018, recovered from <https://www.youtube.com/watch?v=ZBjJTJczslo=278s>.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2015, October 27). *Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, according to accenture study*. News release. Retrieved from <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>
- Ailwadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). *Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions*. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. doi: 10.1016/j.jretai.2016.12.003
- Bell, D., Corsten, D., & Knox, G. (2011, January). *From point of purchase to path to purchase: How preshopping factors drive unplanned buying*. *Journal of Marketing*, 75, 31-45. doi: 10.1509/jm.75.1.31
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005, October). *A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go*. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015, November). *Competing on customer journeys*. *Harvard Business Review*, 88 (12), 62-69.
- Ferreira, M., Santos, C. P. dos. *Consumers' knowledge, maximizing tendencies, and post-decision information search*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 20-32. doi: 10.1590/S0034-759020200103
- Gielens, K., Steenkamp, J. B. E. M. (2019). *Branding in the Era of Digital (dis)intermediation*. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384. doi: 10.1016/j.ijresmar.2019.01.005
- Grönroos, C. (2004). *The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. doi: 10.1108/08858620410523981
- Gummesson, E. (1987). *The new marketing: developing long-term interactive relationships*. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20. doi: 10.1016/0024-6301(87)90151-8
- Isabella, G., Fernandes, R. D. *Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 33-46. doi: 10.1590/S0034-759020200104
- Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). *The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section*. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 449-456. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.07.001
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). *Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value*. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. doi: 10.1177/1094670510375602
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). *Are Multichannel Customers Really more Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics*. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85. doi: 10.1509/jm.11.0297
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). *Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues*. *Journal of Retailing*, 87(1), S29-S42. doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.007
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999, August). *A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery*. *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372. doi: 10.1177/00224379903600305
- Teixeira, T., & A., L. Guissoni, & Trajano, F. *An unlikely case of successful digital transformation (2019)*. In *The transformation playbook: insights, wisdom, and best practice to make transformation reality*, Edited by The Brightline Initiative & Thinkers50, Great Britain.
- Teixeira, T. S., & Piechota, G. (2019). *Unlocking the customer value chain*. New York, USA: Penguin Random House LLC.
- Telli, D., Espartel, L. B., Araujo, C. F., Basso, K. *Dishonesty is contagious: Investigating the domino effect of dysfunctional customer behaviors*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 7-19. doi: 10.1590/S0034-759020200102
- Venkatesan, R., Petersen, J. A., & Guissoni, L. A. (2017). *Measuring and managing customer engagement value through the customer journey*. In V. Kumar, R. W. Palmatier, & C. M. Harmeling (Eds.), *Customer engagement marketing* (pp. 53-74). London, UK: Palgrave MacMillan.
- Verhoef, P. C., Kannan, P.K., & Inman, J. J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-81. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., A. Parasuraman, Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer experience creation: Determinants, dynamics, and management strategies*. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41. doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. doi: 10.1509/jm.15.0413

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de forma conjunta em todas as etapas de desenvolvimento do texto. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, coleta de dados, bem como a revisão teórica (levantamento de literatura) e, por fim, redação e revisão final do artigo.

FÓRUM

Submetido 10.07.2019. Aprovado 04.09.2019

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores Científicos convidados: Delane Botelho e Leandro Angotti Guissoni

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200103>

DESONESTIDADE É CONTAGIOSA: INVESTIGANDO O EFEITO DOMINÓ DO COMPORTAMENTO DISFUNCIONAL DO CONSUMIDOR

Dishonesty is contagious: Investigating the domino effect of dysfunctional customer behaviors

La Deshonestidad es contagiosa: El efecto dominó del comportamiento disfuncional del consumidor

RESUMO

A interação entre clientes disfuncionais e outros clientes pode causar o efeito dominó (ou seja, a disseminação do comportamento de um cliente disfuncional para outros clientes próximos). No entanto, não há uma compreensão sobre se esse efeito ocorrerá em tamanhos diferentes de danos à empresa. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo verificar se o tamanho do dano pode afetar a ocorrência de efeito dominó do comportamento disfuncional. Por meio de cinco estudos experimentais, verificamos que o tamanho do dano influencia a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional. Além disso, descobrimos que esse efeito é explicado pela aceitabilidade de um comportamento disfuncional. Também identificamos que o nível de ética do consumidor, a percepção de risco ao replicar o comportamento e a distância social atuam como condicionantes do efeito do tamanho do dano na probabilidade de replicar o comportamento disfuncional.

PALAVRAS-CHAVE | Comportamento disfuncional, efeito dominó, ética, percepção de risco, efeito de contágio.

ABSTRACT

The interaction between dysfunctional customers and other customers can cause the domino effect (i.e., the dissemination of a dysfunctional client's behavior to other nearby clients). However, it is not understood if this effect will manifest under certain levels of damage to the company. This study thus aims to verify if the amount of damage from the dysfunctional behavior can affect the probability of the domino effect. Through five experimental studies, we prove that the amount of damage influences the likelihood of dysfunctional behavior replication. Moreover, we found that this effect is explained by the acceptability of the dysfunctional behavior. We also identify that a consumer's ethics level, perception of risk in replicating the behavior, and social distance acts as boundary conditions of the amount of damage effect on the probability of replicating the dysfunctional behavior.

KEYWORDS | Dysfunctional behavior, domino effect, ethics, perception of risk, contagious effect.

RESUMEN

La interacción entre clientes disfuncionales y otros clientes puede causar un efecto dominó (es decir, la diseminación del comportamiento de un cliente disfuncional entre otros clientes cercanos). No obstante, no se entiende si este efecto se manifestará en diferentes proporciones de daño a la empresa. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo verificar si la proporción del daño del comportamiento disfuncional puede afectar la probabilidad del efecto dominó. A través de cinco estudios experimentales, verificamos que la proporción del daño influye en la probabilidad de replicación del comportamiento disfuncional. Además, descubrimos que ese efecto se explica por la aceptabilidad del comportamiento disfuncional. También identificamos que el nivel de ética del consumidor, la percepción del riesgo al replicar el comportamiento y la distancia social actúan como condicionantes del efecto de la proporción del daño en la probabilidad de replicar el comportamiento disfuncional.

PALABRAS CLAVE | Comportamiento disfuncional, efecto dominó, ética, percepción del riesgo, efecto de contagio.

DENISE TELLI¹

denisetelli@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-0009-9840

LÉLIS BALESTRIN ESPARTEL¹

lbespartel@puccs.br

ORCID: 0000-0003-1062-9817

CLECIO FALCÃO ARAUJO^{1,2}

clecioa@bol.com.br

ORCID: 0000-0002-8753-5184

KENNY BASSO³

bassokenny@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2853-0903

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola de Negócios, Porto Alegre, RS, Brasil

² Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Ijuí, RS, Brasil

³ Cooperando Inteligência + Interação & B-LAB Learning Space, Passo Fundo, RS, Brasil

INTRODUÇÃO

No contexto do varejo – *off-line* ou *on-line* –, os clientes interagem constantemente e são influenciados por outros clientes. Essas interações e influências acontecem por meio de conversas e observações (Libai et al., 2010) e podem ser positivas para as empresas, quando clientes influenciam uns aos outros para realizarem compras ou fazem uma divulgação boca a boca positiva, ou causar danos, quando os clientes se comportam de modo disfuncional (Daunt & Greer, 2015; Fullerton & Punj, 1993; Wilkes, 1978).

O comportamento disfuncional do consumidor (CDC), também chamado de comportamento aberrante, antiético ou desonesto, é entendido como “ações de clientes que intencionalmente ou involuntariamente, abertamente ou secretamente, atrapalhem de alguma forma os encontros de serviços outrora funcionais” (Harris & Reynolds, 2003, p. 145). CDC também tem sido descrito como comportamentos de clientes que violam regras de conduta e normas geralmente aceitas em situações de consumo (Fullerton & Punj, 1993). Nesses casos, os clientes quebram as regras estabelecidas pela empresa ou sociedade e causam danos às empresas, funcionários, eles mesmos e outros clientes. Os tipos de CDC estudados em *marketing* estão relacionados a comportamentos como furto, compra de produtos falsificados, devolução fraudulenta de mercadorias, agressão verbal ou física e vandalismo (Fisk et al., 2010).

As interações entre clientes disfuncionais e outros clientes podem causar, entre outros efeitos, o efeito dominó, que é a disseminação do comportamento disfuncional de um cliente para outros clientes próximos (Harris & Reynolds, 2003). Alguns autores já exploraram a possibilidade de ocorrência do efeito dominó em casos de CDC (por exemplo, Harris & Reynolds, 2003; Liao, Chou, & Lin, 2015; Wu, 2007, 2008). Em geral, estudos anteriores supuseram e confirmaram que, se um cliente vê outro cliente envolvido em um CDC, ele pode replicar esse comportamento. No entanto, esses estudos não exploram o nível do dano causado à empresa afetada pelo CDC. Por exemplo, um cliente replicará um CDC de outro cliente se o dano à empresa for significativo? E se o dano à empresa for mínimo?

O presente estudo tem como objetivo verificar se o nível de dano pode influenciar a ocorrência do efeito dominó em casos de comportamento disfuncional. Nós supomos que, caso um cliente tenha interagido com um cliente disfuncional, é mais provável que ele replique esse comportamento se o dano for mínimo do que se o dano for grande. Esse efeito dominó pode ser uma consequência da aceitabilidade do CDC, ou seja, quanto

maior a aceitabilidade de um CDC, maior a probabilidade de imitação do comportamento desviante.

Para entender melhor o efeito do nível do dano, investigamos três condições que poderiam alterar a probabilidade do efeito dominó de acordo com o nível de dano à empresa: o nível de ética do cliente, o risco percebido e a distância social. Especificamente, esperamos que níveis mais elevados de ética do cliente e risco percebido possam mitigar os efeitos do nível de dano na probabilidade do efeito dominó em casos de CDC. Da mesma forma, esperamos que uma condição intragrupo (vs. condição extragrupo a partir da distância social) possa reduzir o efeito de contágio do CDC.

Explicações para esses comportamentos imitativos são estudadas principalmente por psicólogos, por meio da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), e por criminologistas, por meio da teoria das janelas quebradas (Schaefer, Wittkowski, Benoit, & Ferraro, 2016). Estudos de *marketing* também exploram os mecanismos de aprendizagem observacional, ou como os clientes não só observam os comportamentos dos outros, mas também aprendem esse comportamento, e como esses efeitos imitativos influenciam as preferências e decisões do consumidor (Libai et al., 2010).

O artigo começa explicando os fundamentos teóricos do efeito dominó do CDC e as hipóteses. Em seguida, realizamos cinco estudos experimentais para testar as hipóteses. Finalmente, apresentamos implicações teóricas e práticas.

ANTECEDENTES TEÓRICOS E HIPÓTESES

Bandura (1963) argumenta que, quando um modelo é disponibilizado, padrões comportamentais rapidamente emergem; ao contrário do processo de treinamento instrumental, que dura mais tempo, estudos sobre imitação descobriram que a exposição a modelos negativos (por exemplo, agressivos) provoca um aumento nas respostas subsequentes. Comportamento de imitação refere-se ao ato de participar de uma ação após observar comportamentos semelhantes dos outros (Akers & Sellers, 2004). Se o comportamento modelado será imitado, depende das características dos modelos, do comportamento observado e das consequências percebidas do comportamento (Akers & Sellers, 2004).

No contexto das reclamações, Kowalski (1996) apresenta resultados semelhantes sobre o efeito dominó. Ele chama de “contágio das reclamações” e conclui que, por várias razões, após a reclamação de um indivíduo, o número de pessoas reclamando

tende a aumentar. Akers e Sellers (2004, p. 92) relatam que a relação entre variáveis de aprendizagem social (ou seja, contágio social ou efeito dominó) e comportamento criminoso (ou seja, semelhante ao CDC) geralmente varia de forte a moderada. A maioria dos clientes pode fazer reivindicações um pouco exageradas que podem ser justificadas por suas percepções de equidade egoístas, cujo objetivo é preservar o autoconceito (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). No entanto, alguns podem tentar trapacear para obter máximo benefício.

A imitação pode influenciar esse comportamento oportunista de reclamação por parte do cliente (Baker, Magnini, & Perdue, 2012). Gino, Gu e Zhong (2009) investigaram o efeito imitativo e descobriram que observar colegas que agiram de maneira antiética, trapaceando em um teste, por exemplo, aumenta o nível de comportamento antiético do observador. O comportamento de uma pessoa pode ser contagioso se induzir outras pessoas a agirem de modo semelhante (Schaefers et al., 2016). Com base na teoria das janelas quebradas da criminologia, eles estudaram os efeitos contagiosos do CDC e descobriram que o anonimato incentiva comportamentos disfuncionais em serviços de compartilhamento de carros. A teoria das janelas quebradas sugere que a deterioração urbana sinaliza má conduta prévia e gera atividades criminosas, predizendo o contágio do comportamento disfuncional; isto é, para que o mau comportamento ocorra, não é necessário que a pessoa testemunhe previamente um mau comportamento (Schaefers et al., 2016), mas que apenas perceba que esse comportamento foi bem-sucedido.

Além disso, o nível de dano causado pode aumentar a probabilidade de ocorrência do efeito dominó. Especificamente, comportamentos que resultam em danos menores às empresas podem ser mais facilmente aceitos pelas pessoas e, portanto, mais facilmente imitados por outros clientes, aumentando, assim, a probabilidade do efeito dominó.

H1: O nível do dano causado à empresa influencia a probabilidade de ocorrência efeito dominó de um CDC anterior, de modo que a probabilidade é maior (menor) quando o dano é mínimo (ótimo).

H2: A relação entre nível do dano e o CDC subsequente é mediada pela aceitabilidade do CDC.

O nível de desenvolvimento moral é uma característica psicológica do indivíduo, e restrições morais são uma maneira de verificar se um comportamento é certo ou errado (Fullerton & Punj, 1993). Essas restrições podem desempenhar um papel

importante, fazendo com que cada indivíduo perceba um ato disfuncional como moral ou imoral.

Fullerton, Kerch e Dodge (1996) indicam que a aceitação do comportamento antiético por um indivíduo é atribuída mais à situação do que à atitude deles. Assim, embora os indivíduos percebam comportamentos antiéticos, a tolerância no julgamento ético de certos comportamentos pode variar dependendo da situação.

Na linha dessas observações, acreditamos que o nível de ética do cliente desempenha um papel importante na replicação de comportamentos disfuncionais. Especificamente para indivíduos com níveis mais elevados de ética, um aumento no dano da empresa representa uma menor aceitabilidade do CDC, ou uma diminuição na intenção de realizar um CDC subsequente.

H3: O nível de ética do cliente modera o efeito dominó, portanto, para níveis mais elevados de ética, o nível do dano terá efeito negativo na aceitabilidade do CDC.

Mesmo havendo importantes variáveis motivacionais que influenciam os indivíduos a repetirem comportamentos disfuncionais, o medo de ser pego pode dissuadi-los. Albers-Miller (1999) aponta que, apesar das vantagens financeiras que o comportamento disfuncional oferece, as penalidades criminais podem desencorajar tais ações. Ou seja, quanto menor o risco de detenção, maior a probabilidade de ocorrência comportamentos disfuncionais.

Da mesma forma, Daunt e Greer (2015) descobriram que a probabilidade de um cliente roubar um produto em uma loja é menor quando essa loja está sob vigilância. Portanto, a oportunidade de adotar um comportamento disfuncional é resultado de um conjunto de condições favoráveis que oferecem recompensas e não apresentam punições (Ferrell & Gresham, 1985). Se o cliente perceber a oportunidade, ele estará mais propenso a agir de modo disfuncional.

O fator motivador ou inibidor do risco percebido também é influenciado pelas experiências anteriores do cliente. Daunt e Harris (2011) apontam que o comportamento de clientes desviantes que foram bem-sucedidos no passado está associado à realização dos mesmos atos no futuro. Quando o cliente percebe que ele tem uma alta chance de sucesso (baixa percepção de risco) após comportamento disfuncional, ele mescla comportamentos passados e futuros.

H4: O risco percebido modera o efeito dominó, de modo que um maior risco percebido (vs. baixo risco percebido) diminuirá a probabilidade de ocorrência do efeito dominó sob uma condição de alto nível de dano.

Um consumidor que se envolve em algum tipo de CDC pode ser motivado por ganho financeiro, vingança, insatisfação, ou pode apenas estar tirando vantagem de uma falha da empresa (Wirtz & Kum, 2004). O comportamento oportunista do consumidor pode assumir várias formas, incluindo reivindicações de seguro inflacionadas e falsas (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). Os resultados obtidos no estudo de Wirtz e McColl-Kennedy (2010) indicam que os consumidores tendem a exagerar alegações quando reclamam de danos causados por uma empresa.

Gino, Ayal e Ariely (2009) encontraram evidência para a ideia de que, quando a saliência da desonestidade aumenta, a trapaça diminui. Alguns requerentes podem tentar maximizar a compensação que procuram obter; no entanto, muitas reivindicações oportunistas podem ser inferiores ao montante máximo possível, de modo que os requerentes mantenham o seu autoconceito positivo (Mazar, Amir, & Ariely, 2008a). A ambiguidade associada ao que constitui uma compensação justa permite uma interpretação egoísta (Babcock & Loewenstein, 1997), ao mesmo tempo que permite que os requerentes se percebam como não sendo desonestos (Mazar, Amir, & Ariely, 2008b).

H5: Os clientes expostos a um CDC bem-sucedido com um alto nível de dano reivindicarão um valor maior para a empresa do que os clientes expostos a um CDC bem-sucedido com baixo nível de dano.

A teoria das normas sociais (Tajfel, 1982) mostra um fator importante que pode influenciar o grau em que as pessoas são afetadas pelo comportamento antiético daqueles que as rodeiam: o grau em que se identificam com elas. A ideia é que, quando a identificação é forte, os comportamentos dos outros terão maior influência nas normas sociais dos observadores. Quando um membro do grupo é observado se engajando em comportamentos antiéticos, outros membros do grupo podem tomá-lo com padrão para a norma descritiva e, como resultado, podem se envolver em comportamentos antiéticos (Gino et al., 2009).

Entretanto, outra linha de pesquisa descobriu que uma identificação próxima entre clientes poderia mitigar os efeitos contágios do CDC (Schaefers et al., 2016). Essa pesquisa é baseada na noção de comunidade, na qual um membro da comunidade tenta restabelecer a ordem após o mau comportamento de outra pessoa do grupo. Sampson, Morenoff e Gannon-Rowley (2002) descobriram que os laços sociais podem ser um mecanismo de controle informal do mau comportamento em um grupo. Portanto, os indivíduos avaliam de maneira mais negativa os membros do grupo (socialmente próximos) que se comportam de maneira negativa do que os membros extragrupo com o mesmo

comportamento (Gino et al., 2009). Com base nessa evidência, propomos que:

H6: A distância social modera o efeito dominó, de modo que ser um membro do grupo (vs. extragrupo) diminui a probabilidade de ocorrência do efeito dominó.

Para testar nossas hipóteses, realizamos cinco estudos experimentais. Os estudos 1A e 1B testaram o efeito do nível de dano na probabilidade de replicar um CDC e examinaram o papel mediador da aceitabilidade do CDC e a moderação do nível de ética. Os estudos 2A e 2B replicaram o efeito dominó e avaliaram como a percepção de risco influencia a relação entre o nível de dano e a probabilidade de replicar um CDC. Nos estudos 1A e 2A, consideramos como variável dependente a probabilidade de replicar um CDC, e, nos estudos 1B e 2B, consideramos como variável dependente a quantidade de dinheiro que o participante solicitou após ter sido exposto a um CDC bem-sucedido. O estudo 3 replicou o efeito dominó e avaliou como a percepção de risco influencia a relação entre o nível de dano e a probabilidade de replicar um CDC e examinou o efeito moderador da distância social (no grupo vs. extragrupo).

ESTUDO 1A

O objetivo do estudo 1A foi testar o efeito do nível de dano (mínimo vs. grande) na probabilidade de replicar um comportamento disfuncional usando um cenário de reivindicações de seguro. Nós teorizamos que, quando um cliente relata uma reivindicação de seguro “inflacionada”, ele exibirá um comportamento mais disfuncional quando o nível de dano for baixo do que quando for alto. Além disso, examinamos o papel mediador da aceitabilidade do comportamento disfuncional (Neale & Fullerton, 2010) e o papel moderador do nível de ética (Muncy & Vitell, 2005).

Delineamento e método do estudo

O estudo manipulou um fator entre sujeitos (dano: baixa vantagem vs. alta vantagem) e utilizou a medida contínua da probabilidade de ocorrência do efeito dominó. Setenta e nove participantes ($M_{idade} = 41,74$ anos; $DP = 13,38$; 53,2% do sexo feminino) foram recrutados na Amazon's Mechanical Turk, recebendo uma compensação monetária.

Procedimentos e estímulos. Os participantes leram um cenário baseado no estudo de Miyazaki (2009) que retrata um comportamento disfuncional na reivindicação um seguro. O estímulo fez-se presente por meio um terceiro consumidor

(Bill) que relatou para seu amigo (Sam) um comportamento disfuncional na reivindicação de um seguro. Os sujeitos ouviram um relato de um seguro “inflacionado” feito semanas antes. Esse é um fato importante no cenário, pois permitiu que a ocorrência do efeito dominó resultasse da escuta do relato de outro cliente disfuncional.

Dois condições entre sujeitos foram apresentadas no cenário: baixo nível de dano *versus* alto nível de dano. Em seguida, a seguinte situação foi apresentada para os sujeitos: “Em uma viagem recente, Sam teve sua mala roubada. Enquanto preenchia o pedido para a companhia de seguros, Sam lembrou que o mesmo aconteceu com seu amigo Bill algumas semanas atrás. Bill disse a Sam que ele reivindicou \$ 750 (contra o máximo de \$ 3.000) em vez da perda real de cerca de \$ 500. Por causa disso, Sam se sentiu confortável de também ‘inflacionar’ o pedido de seguro. Ele acreditava que era aceitável aumentar a reivindicação de um valor baixo (vs. alto) para compensar a dedução (vs. prêmio do seguro) de \$ 250. A companhia de seguros tinha aceitado o pedido de Bill e ele recebeu 750 dólares”. Os valores utilizados para as alegações foram baseados em dados reais extraídos em Miyazaki (2009).

Em seguida, eles foram questionados sobre a probabilidade de ocorrência do efeito dominó, medido por uma escala de 7 pontos (1 = nem um pouco provável a 7 = extremamente provável) nas duas situações. O primeiro item mediu a probabilidade de outra pessoa (Sam) replicar um comportamento disfuncional por meio da pergunta “Qual é a probabilidade de Sam repetir o comportamento de Bill?”. O segundo item, “Qual a probabilidade de você repetir o comportamento do Bill?”, mediu a probabilidade de o sujeito replicar o comportamento disfuncional de Bill. Essas medidas basearam-se em Daunt e Greer (2015). Para verificar a manipulação, perguntamos com base em Neale e Fullerton (2010): “O quanto você acha que Bill se aproveitou do valor dos itens perdidos?” (1 = pouco a 7 = muito), seguido pela variável mediadora “Quão aceitável você acha que o comportamento dele foi na situação?” (1 = completamente inaceitável a 7 = completamente aceitável). Em seguida, a Escala de Ética do Consumidor (EEC), definida por Muncy e Vitell (2005) “como os princípios morais e padrões que norteiam o comportamento de indivíduos ou grupos à medida que obtêm, utilizam e descartam bens e serviços” (p. 268), foi aplicada para verificar o efeito moderador do comportamento ético individual. Foi utilizada uma escala de 7 pontos com 31 itens (1 = eu acredito fortemente que isso está errado e 7 = eu acredito fortemente que isso não está errado) ($\alpha = 0,916$). No final, os participantes responderam a algumas perguntas demográficas e passaram por uma longa entrevista.

Pré-teste. Nossos estímulos foram submetidos a pré-teste para garantir que a aceitabilidade dos comportamentos disfuncionais fosse percebida de modo diferente do nível de dano. Os participantes leram o cenário baseado em Miyazaki (2009) expressando um comportamento disfuncional em uma reivindicação de seguro. Nesse cenário, os participantes leram sobre uma situação em que um cliente teve sua mala roubada. A manipulação foi verificada da mesma forma que no estudo principal, com base em Neale e Fullerton (2010). Os participantes indicaram em uma escala de 7 pontos “Quanto você acha que ele se aproveitou do valor dos itens perdidos?” (1 = um pouco para 7 = muito) e “Quão aceitável você acha que o comportamento dele foi na situação?” (1 = completamente inaceitável para 7 = completamente aceitável).

Setenta membros do painel do M-Turk participaram do pré-teste. Dez participantes cuja língua nativa não era o inglês foram excluídos da amostra final. Assim, a amostra final incluiu 60 participantes ($M_{idade} = 36,23$; 50% do sexo masculino). Foi realizado um teste t independente para comparar a média no caso de uma vantagem pequena ($M_{vantagem_pequena} = 5,93$, $DP = 1,484$), a qual foi significativamente menor do que a média no caso de uma vantagem grande ($M_{vantagem_grande} = 6,80$, $DP = 0,487$, $t(58) = 3,041$, $p = 0,004$), e a aceitabilidade do alto nível de dano do CDC ($M_{dano_alto} = 1,363$; $DP = 2,080$), a qual foi significativamente menor do que a média no caso de um baixo nível de dano ($M_{dano_baixo} = 2,87$; $DP = 1,73$, $t(58) = 2,496$, $p = 0,015$). Assim, o pré-teste indicou que os cenários de reivindicação de seguro foram percebidos como sendo diferentes pelos participantes.

Resultados

Verificação de manipulação. Verifica-se que os participantes na condição de alto nível de dano (ou maior vantagem) ($M = 6,59$) perceberam que Bill se aproveitou mais do que os sujeitos na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 5,30$; $F(1,77) = 16,880$; $p < 0,001$)

Efeito dominó. Os participantes expostos à condição de alto nível de dano ($M = 4,56$) indicaram uma menor probabilidade de Sam repetir o comportamento de Bill do que os sujeitos expostos à condição de baixo nível de dano ($M = 5,45$; $F(1,77) = 7,389$; $p < 0,01$). Além disso, os sujeitos na condição de alto nível de dano ($M = 2,25$) eram mais prováveis de replicarem o comportamento de Sam do que os participantes na condição de baixo nível de dano ($M = 3,52$; $F(1,77) = 7,858$; $p < 0,01$).

Mediação moderada. Para verificar se a aceitabilidade do CDC explica por que ocorre o efeito dominó e como o nível de

ética dos participantes influencia essa relação, realizou-se uma análise de mediação moderada seguindo as recomendações de Hayes (2013). Primeiramente, o nível de dano foi codificado em *dummy* (0 = baixo e 1 = alto) para a variável independente. O mediador foi a aceitabilidade do CDC, e a variável dependente, a probabilidade de Sam replicar o comportamento de Bill. Além disso, o nível de ética dos sujeitos foi utilizado como moderador da relação entre o nível de dano e o mediador.

Existe um efeito significativo da interação entre o nível de dano e o nível de ética na aceitabilidade ($a = -0,36$; $t = -2,45$; $p < 0,05$). Esse resultado indica que a aceitabilidade do CDC depende do nível de dano moderada pelo nível de ética. Por outro lado, o efeito de mediação da probabilidade de Sam replicar o comportamento disfuncional de Bill foi positivo ($b = 0,18$; $t = 2,03$; $p < 0,05$). O efeito indireto é significativo apenas nos altos níveis de ética (com DP acima da média). Nessa condição, após 5 mil *resamples* de *bootstrapping*, o efeito indireto ($a \times b = -0,11$) foi negativo e significativo porque o intervalo de confiança (95%) não apresentou efeito nulo (-0,31 a -0,01). A significância do efeito direto do nível de dano na probabilidade de ocorrência efeito dominó ($c' = -0,33$; $t = -1,98$; $p = 0,05$) indica que existe uma mediação parcial.

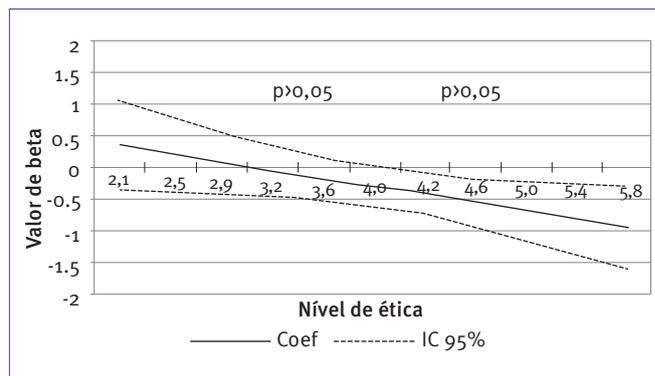
Da mesma forma, testamos o papel de mediação da aceitabilidade na relação entre o nível de dano e a probabilidade de o sujeito replicar o comportamento de Sam. Como no primeiro teste, também consideramos o nível de ética como moderador da relação entre o nível de dano e a aceitabilidade.

Para o modelo de mediação moderada, o efeito da interação entre o nível de dano e o nível de ética sobre a aceitabilidade ($a = -0,36$; $t = -2,45$; $p < 0,05$) é o mesmo da primeira análise. O efeito do mediador sobre a probabilidade de um sujeito replicar o comportamento disfuncional de Sam foi positivo ($b = 0,92$; $t = 11,65$; $p < 0,001$). O efeito indireto também é significativo, mas apenas em altos níveis de ética (um DP acima da média). Especificamente, após 5 mil *resamples* de *bootstrapping*, o efeito indireto ($a \times b = -0,57$) foi negativo e significativo porque o intervalo de confiança (95%) não apresentou um efeito nulo (-0,96 a -0,15). Ao contrário do primeiro modelo de mediação moderada, a significância do efeito direto do nível de dano na probabilidade de ocorrência do efeito dominó ($c' = -0,10$; $t = -0,72$; $p = 0,47$) não é significativo, o que indica que o efeito do nível de dano no efeito dominó é totalmente explicado pela aceitabilidade do CDC.

Para melhorar a compreensão dos níveis de moderação da ética na relação entre o nível de dano e a aceitabilidade do comportamento disfuncional do cliente, realizou-se o teste de Johnson-Neyman para determinar a localização do efeito da

significância do dano na aceitabilidade, considerando nível de ética como moderador, conforme mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1. Efeito da significância do dano na aceitabilidade tendo ética como variável moderadora — Estudo 1A



Discussão

O estudo 1A, confirmando a H1, descobriu que a probabilidade de replicar um CDC é maior em condições que resultam em um menor nível de danos à empresa. Especificamente, a intenção de replicar o comportamento de outro cliente é mais pronunciada quando os sujeitos percebem que esse comportamento tem consequências negativas mínimas para a empresa.

Conforme previsto pela H2, verificou-se que a aceitabilidade do CDC anterior mediou a influência do nível de dano no efeito dominó. O caminho negativo entre o nível de dano e a aceitabilidade indica que, quanto maior o nível de dano à empresa, menos aceitável o comportamento e, conseqüentemente, a probabilidade de o cliente replicar esse comportamento é menor.

Além do efeito de mediação, o nível de ética modifica como o nível de dano influencia a aceitabilidade, o que confirma H3. Especificamente em sujeitos com maiores níveis de ética, o efeito do nível de dano na aceitabilidade do CDC é negativo, indicando que, para esses sujeitos, a ética faz com que maiores níveis de dano sejam mais fortemente danosos em termos de aceitabilidade do CDC, do que para sujeitos com menor nível de ética.

ESTUDO 1B

O estudo 1B foi concebido para ser semelhante ao estudo 1A utilizando uma variável dependente diferente. Medimos essa variável com uma escala métrica indo de \$ 500 a \$ 3.000. Usando

essa medida, podemos verificar quanto dinheiro os clientes reivindicariam de seus seguros e se eles são influenciados por outros clientes. Mostramos que isso é influenciado pelo nível de ética do cliente e pela aceitabilidade do CDC. O objetivo deste estudo é testar as hipóteses 1 e 5.

Delineamento e método do estudo

Neste estudo, um fator foi manipulado em dois níveis diferentes (dano: baixa vantagem vs. alta vantagem) em um delineamento entres sujeitos que mede o valor da reivindicação (efeito dominó). Noventa e três participantes foram recrutados em um painel on-line (Amazon Mechanical Turk, $M_{idade} = 34,38$ anos; $DP = 9,90$; 55,9% do sexo masculino) em troca de compensação monetária.

Procedimentos e estímulos. O procedimento foi idêntico ao estudo 1A, com uma importante modificação – os participantes da manipulação de danos responderam apenas a uma pergunta relacionada à variável dependente: “E você? Quanto dinheiro você pediria da companhia de seguros em uma situação semelhante?”. Foi medido com uma escala métrica indo de \$ 500 a \$ 3.000. A aceitabilidade da mediação do CDC e a moderação do EEC ($\alpha = 0,942$) seguiram os mesmos procedimentos que no estudo 1A. No final, os participantes responderam a algumas perguntas demográficas e passaram por uma longa entrevista.

Resultados

Verificação de manipulação. Verificou-se que os participantes na condição de alto nível de dano (ou vantagem maior) ($M = 5,63$) perceberam que Bill se aproveitou mais do que os sujeitos na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 4,67$; $F(1, 91) = 8,032$; $p < 0,01$).

Efeito dominó. Os participantes na condição de alto nível de dano (ou vantagem maior) ($M = 1.457,10$) indicaram que pediriam mais dinheiro à companhia de seguros do que participantes na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 833,45$; $F(1, 91) = 16,634$; $p < 0,001$).

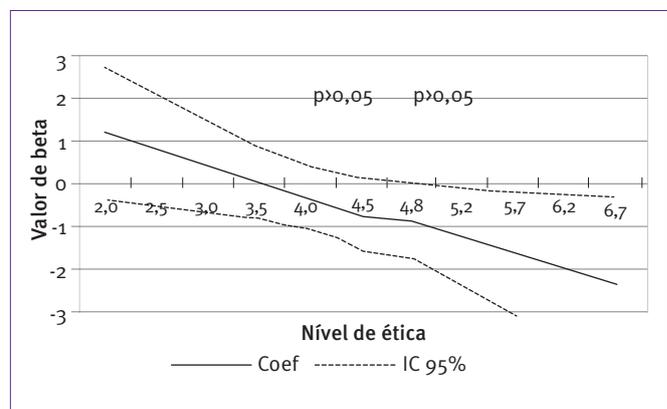
Mediação moderada. Para verificar como a interação entre o nível de dano e a ética do participante influencia a aceitabilidade do CDC e como essa aceitabilidade influencia o efeito dominó, utilizou-se um modelo moderado de mediação, como no estudo 1A. No entanto, a variável dependente nesse estudo foi a quantidade de dinheiro solicitada pelo participante na reivindicação de seguro.

O caminho entre a interação e a aceitabilidade foi significativo ($a = -0,71$; $t = -2,09$; $p < 0,05$), indicando que a

interação entre o nível de dano e ética influencia a aceitabilidade do CDC. A aceitabilidade influencia positivamente o efeito dominó ($b = 207,66$; $t = 5,74$; $p < 0,001$), sugerindo que um aumento na aceitabilidade leva a maiores quantias solicitadas à companhia de seguros pelo participante.

O efeito indireto foi significativo apenas nos níveis de ética mais elevados (um DP acima da média); após 5 mil *resamples* de *bootstrapping*, esse efeito ($a \times b = -237,68$) foi negativo e significativo porque o intervalo de confiança (95%) não apresentou efeito nulo (-508,21 a -43,43). A influência direta do nível de dano no efeito dominó ($c' = 699,62$; $t = 5,29$; $p < 0,001$) indica que existe uma mediação parcial, ou a aceitabilidade media parcialmente a influência do nível de dano no efeito dominó, considerando o nível de ética como moderador, conforme mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 2. Efeito da significância do dano na aceitabilidade tendo ética como variável moderadora – Estudo 1B



Para especificar como o nível de ética do participante modifica sua aceitabilidade do CDC, utilizou-se o teste Johnson-Neyman. Quanto à significância do efeito do dano, como moderador, na aceitabilidade, níveis de ética acima de 4,77 (escala de 7 pontos) indicam um efeito negativo e significativo do nível de dano na aceitabilidade. No entanto, não há relação entre o nível de dano e a aceitabilidade para níveis de ética abaixo de 4,77.

Discussão

Os achados deste segundo estudo confirmam a H5. Especificamente, os sujeitos expostos a um CDC em que o cliente anterior solicitava um montante elevado à empresa ajustou o seu pedido também solicitando um montante mais elevado do

que os sujeitos expostos a um cliente anterior que solicitava um montante reduzido. Essa descoberta confirma a lógica de que os clientes ancoram e ajustam seu comportamento futuro de acordo com o comportamento anterior de outro cliente.

Além disso, confirmamos os achados do estudo 1A em relação ao mecanismo subjacente, mostrando que a aceitabilidade é o mecanismo que explica como o CDC anterior influencia o efeito dominó. Também apontamos o papel da ética do cliente, que modera a relação entre o comportamento anterior e a probabilidade de ocorrência do efeito dominó.

ESTUDO 2A

O objetivo do estudo 2A foi replicar o efeito dominó e avaliar como a percepção de risco (baixo vs. alto) influencia a relação entre o nível de dano e a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional. Previmos que, quando o sujeito percebe um risco alto (vs. baixo), isso significa que há uma maior probabilidade de que o comportamento possa ser descoberto e punido pela empresa, reduzindo, assim, a intenção de replicar um comportamento disfuncional na condição de alto nível de dano. O objetivo deste estudo é testar a hipótese 4.

Delineamento e método do estudo

O estudo 2A seguiu um delineamento 2 (dano: baixa vantagem vs. alta vantagem) \times 2 (percepção de risco: baixo vs. alto) entre indivíduos. Cento e vinte e um participantes foram recrutados on-line (Amazon Mechanical Turk, $M_{idade} = 38,78$ anos; $DP = 12,20$; 58,7% do sexo feminino) em troca de compensação monetária.

Procedimentos e estímulos. O estudo 2A seguiu os mesmos procedimentos que o estudo 1A, com algumas modificações importantes, como os estímulos de percepção de risco entre cenários. No cenário de baixo nível de dano (vs. alto), a percepção de baixo risco foi manipulada por meio das seguintes informações recebidas pelos participantes: “Há uma cláusula nos contratos que não permite que a companhia de seguros use vídeos de raios-X dos aeroportos para analisar a aplicação do cliente. A companhia de seguros aceitou a reivindicação de Bill, e ele recebeu \$ 750 (contra o máximo de \$ 3.000)”. No cenário de alto nível de dano (vs. baixo), a percepção de alto risco foi manipulada da seguinte forma: “Há uma cláusula nos contratos que permite que a companhia de seguros use os vídeos de raios-X dos aeroportos para analisar a aplicação do cliente; no caso de fraude ser detectada, a companhia de seguros não é obrigada a indenizar o cliente.

A companhia de seguros aceitou a reivindicação de Bill, e ele recebeu \$ 3.000 (vs. \$ 750)”. A questão da verificação de manipulação que tratava sobre a quantidade de vantagem foi medida em uma escala de 7 pontos: “Quanto você acha que ele se aproveitou do valor dos itens perdidos?” (1 = um pouco a 7 = muito). A percepção de risco foi medida por meio de dois itens de Blais e Weber (2006) em uma escala de 7 pontos. No final, os participantes responderam a algumas perguntas demográficas e passaram por uma longa entrevista.

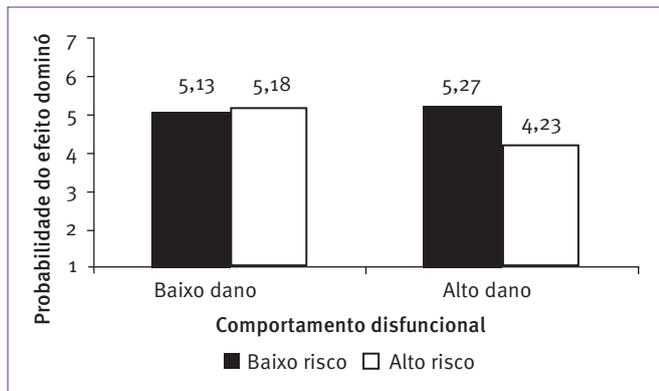
Resultados

Verificação de manipulação. Verificou-se que os participantes da condição de alto nível de dano (ou maior vantagem) ($M = 5,89$) perceberam que Bill se aproveitou mais do que os sujeitos na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 5,38$; $F(1, 119) = 4,122$; $p < 0,05$). Da mesma forma, os sujeitos expostos à condição de menor risco ($M = 3,76$) perceberam que o risco de Sam seguir o comportamento de Bill é menor do que nos sujeitos expostos à condição de maior risco ($M = 4,21$; $F(1, 119) = 4,282$; $p < 0,05$).

Moderação de risco percebida. Foi encontrado um efeito significativo da interação entre o nível de dano/vantagem e o risco percebido na probabilidade de Sam repetir o comportamento de Bill ($F(1, 117) = 4,329$; $p < 0,05$). Especificamente, não há diferença no efeito dominó ao longo da condição de baixo nível de dano ($M_{risco_mais_baixo} = 5,13$; $M_{risco_mais_alto} = 5,18$; $F(1, 117) = 0,022$; $p = 0,883$), mas há uma diferença no efeito dominó ao longo da condição de alto nível de dano ($F(1, 117) = 7,638$; $p < 0,01$). Portanto, os sujeitos expostos ao maior risco indicaram uma menor probabilidade ($M = 4,23$) de Sam replicar o comportamento de Bill do que os sujeitos expostos à condição de menor risco ($M = 5,27$).

Para completar o modelo, fizemos uma comparação pareada do efeito do nível de dano ao longo das condições de percepção de risco. Os participantes expostos à condição de menor risco não apresentaram diferença significativa nas percepções a respeito de Sam após o comportamento de Bill (por exemplo, efeito dominó) ($M_{dano_alto} = 5,27$; $M_{dano_baixo} = 5,13$; $F(1, 117) = 0,143$; $p = 0,706$). Entretanto, os participantes expostos à condição de maior risco apresentaram diferentes julgamentos sobre o comportamento de Sam ($F(1, 117) = 6,718$; $p < 0,01$). Na condição de alto nível de dano, os entrevistados indicaram uma menor probabilidade de Sam replicar o comportamento de Bill ($M = 4,23$) do que na condição de baixo nível de dano ($M = 5,18$). Essas conclusões são apresentadas no Gráfico 3.

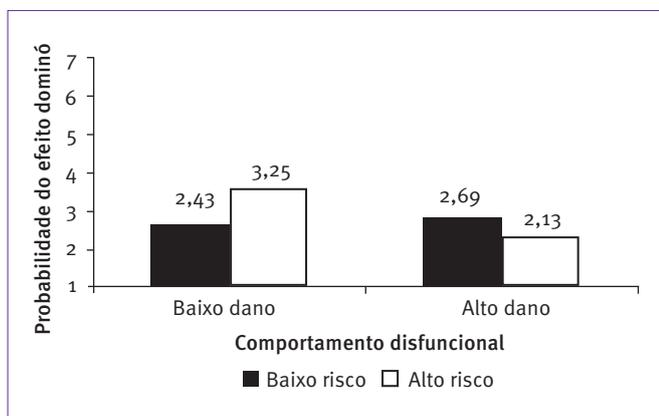
Gráfico 3. Efeito dominó de Sam



Verificamos também como o nível de dano e a percepção de risco influenciam as intenções comportamentais do entrevistado. Há um efeito significativo da interação na probabilidade de o respondente replicar o comportamento de Bill ($F(1, 117) = 4,640$; $p < 0,05$). Especificamente, há uma diferença marginal na probabilidade de o respondente copiar o comportamento de Bill na condição de baixo nível de dano ($F(1, 117) = 3,365$; $p = 0,06$) porque indivíduos expostos a maior risco indicam maior probabilidade ($M = 3,25$) de copiar o comportamento de Bill do que sujeitos expostos a uma condição de risco inferior ($M = 2,43$). Não há diferença na probabilidade ao longo da condição de alto nível de dano ($F(1, 117) = 1,487$; $p = 0,22$).

No entanto, há uma diferença significativa na probabilidade de repetir o comportamento de Bill na condição de mais risco ($F(1, 117) = 6,292$; $p < 0,05$). Nessa condição, os sujeitos expostos a um baixo nível de dano apresentaram maior probabilidade ($M = 3,25$) de se engajar no efeito dominó do que os sujeitos no alto nível de dano ($M = 2,13$). É importante notar que não há diferença ao longo da condição de menor risco ($F(1, 117) = 0,316$; $p = 0,57$). O Gráfico 4 apresenta esses achados.

Gráfico 4. Efeito dominó dos participantes: Probabilidade



Discussão

Há evidências de que o nível de risco percebido influencia a relação entre o nível de dano e o efeito dominó. Esse achado confirma a H4. Quando o sujeito percebe um alto risco, isso significa que há uma maior probabilidade de que o comportamento possa ser descoberto e punido pela empresa. Nesse caso, o cliente reduz a intenção de replicar um CDC na condição de alto nível de dano. No entanto, é interessante notar que o risco percebido não influenciou o efeito dominó na condição de baixo nível de dano. Isso deve ser explorado em estudos futuros, pois é possível que, na condição de baixo nível de dano, o efeito dominó possa ser facilmente justificável quando comparado com a condição de alto nível de dano, na qual o cliente toma mais vantagem.

ESTUDO 2B

O estudo 2B foi concebido para replicar o estudo 2A, utilizando uma medida variável dependente do estudo 1B. Usamos uma escala métrica indo de \$ 500 a \$ 3.000. Replicamos o mesmo mecanismo avaliado nos estudos 1A e 1B e mostramos que o nível de ética do cliente está relacionado com a aceitabilidade do CDC.

Delineamento e método do estudo

O estudo 2B seguiu um delineamento entre indivíduos 2 (dano: baixa vantagem vs. alta vantagem) \times 2 (percepção de risco: baixo vs. alto). Os 181 participantes foram recrutados on-line (Amazon Mechanical Turk, $M_{idade} = 33,72$ anos; $DP = 10,06$; 61,9% do sexo masculino) em troca de compensação monetária.

Procedimentos e estímulos. O procedimento foi idêntico ao estudo 2A. No entanto, participantes responderam à mesma pergunta relativa a variável dependente do estudo 1B, usando uma escala métrica indo de \$ 500 a \$ 3000. A verificação de manipulação e a aceitabilidade da mediação do CDC foram as mesmas que nos estudos 1B e 2A. No final, os participantes responderam a algumas perguntas demográficas e passaram por uma longa entrevista.

Resultados

Verificação de manipulação. Os sujeitos na condição de alto nível de dano (ou maior vantagem) ($M = 5,78$) indicaram que Bill se aproveitou mais do que os sujeitos na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 5,12$; $F(1, 179) = 11,003$; $p < 0,05$). Verificou-se também que os sujeitos expostos à condição

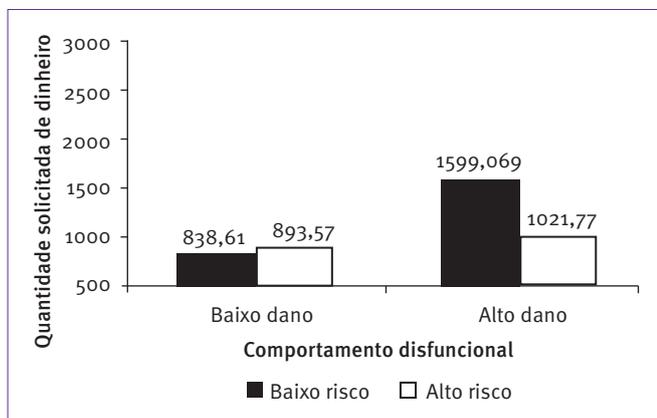
de menor risco ($M = 3,76$) indicaram que o risco de Sam replicar o comportamento de Bill foi menor do que nos sujeitos expostos à condição de maior risco ($M = 4,21$; $F(1, 119) = 4,282$; $p < 0,05$).

Moderação de risco percebida. Analisamos como o nível de dano e a percepção de risco influenciam a quantidade de dinheiro solicitada pelos entrevistados. Há um efeito significativo da interação entre o nível de dano e a percepção de risco na probabilidade de Sam replicar o comportamento de Bill ($F(1, 177) = 8,838$; $p < 0,01$).

Comparações pareadas mostraram que os indivíduos em condição de baixo nível de dano não apresentavam diferenças nas condições de percepção de risco ($F(1, 177) = 0,145$; $p = 0,70$). No entanto, na condição de alto nível de dano, os indivíduos expostos à menor percepção de risco ($M = 1.559,06$) indicaram um valor maior do que os sujeitos expostos à maior percepção de risco ($M = 1.021,77$; $F(1, 177) = 15,324$; $p < .001$).

Nas condições de percepção de risco, há uma diferença significativa na quantidade de dinheiro que o entrevistado pediria em uma condição de menor percepção de risco ($F(1, 177) = 25,407$; $p < 0,001$). Nessa condição, os sujeitos expostos a um baixo nível de dano pediriam uma quantidade menor ($M = 838,61$) do que os sujeitos expostos a alto nível de dano ($M = 1.559,06$). Não há diferença em relação à condição de maior risco ($F(1, 177) = 0,853$; $p = 0,35$). O Gráfico 5 apresenta esses achados.

Gráfico 5. Efeito dominó dos participantes: Quantidade solicitada de dinheiro



Mediação moderada. Considerando que a aceitabilidade do CDC foi testada como mecanismo subjacente no primeiro estudo, também incluímos essa variável no estudo 2B, especificamente na relação entre a interação entre dano e risco e a quantidade de dinheiro solicitada pelo participante.

O caminho entre a interação e a aceitabilidade do comportamento é significativo ($a = -1,21$; $t = -2,05$; $p < 0,05$),

indicando que a interação entre o nível de dano e a percepção de risco influenciam a aceitabilidade do CDC. A aceitabilidade influencia positivamente o efeito dominó ($b = 171,05$; $t = 7,61$; $p < 0,001$).

O efeito indireto é significativo apenas nos níveis mais elevados de percepção de risco; após 5 mil *resamples* de *bootstrapping*, esse efeito ($a \times b = -231,39$) foi negativo e significativo porque o intervalo de confiança (95%) não apresentou efeito nulo (-410,01 a -88,22). Além disso, a significância do efeito direto do nível de dano no efeito dominó ($c' = 549,58$; $t = 6,00$; $p < 0,001$) indica uma mediação parcial.

Discussão

Este estudo fornece evidência adicional para as H2, H3, H4 e H5. Especificamente, os resultados do estudo 2B indicam que a aceitabilidade do CDC medeia o efeito do nível de dano sobre o efeito dominó (medido pelo valor reivindicado à empresa); o nível de ética e a percepção de risco atuam como condições limite da ocorrência do efeito dominó.

ESTUDO 3

O objetivo do estudo 3 foi testar o efeito dominó e avaliar como a percepção de risco (baixo vs. alto) e a distância social (intragrupo vs. extragrupo) influenciam a relação entre o nível de dano e a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional. O objetivo deste estudo foi testar a hipótese 6.

Delineamento e método do estudo

O estudo 3 teve um delineamento entre indivíduos de 2 (dano: baixa vantagem vs. alta vantagem) \times 2 (percepção de risco: baixo vs. alto) \times 2 (distância social: intragrupo vs. extragrupo). Participaram do experimento 167 estudantes de graduação de uma universidade brasileira ($M_{idade} = 29,28$ anos; $DP_{idade} = 8,77$; 51,5% do sexo feminino). Não receberam qualquer compensação.

Procedimentos e estímulos. O procedimento foi idêntico ao do estudo 2B, com uma importante modificação – os estímulos de distância social entre cenários. Na condição intragrupo (*versus* extragrupo), os participantes receberam as seguintes informações adicionais: “Ao completar o pedido para a companhia de seguros, ele lembrou que o mesmo aconteceu com seu irmão há alguns dias. Seu irmão lhe disse que ele tinha pedido uma compensação”. O cenário extragrupo foi manipulado da seguinte forma: “Ao preencher o formulário

de reclamação, ele lembrou que esta mesma situação tinha ocorrido com um passageiro sentado na fila de trás durante seu voo só de ida. Ele ouviu o passageiro dizendo à pessoa do lado sobre o seu pedido de indenização”. Posteriormente, os participantes da manipulação de cenários responderam à seguinte pergunta variável dependente: “Quanto dinheiro você pediria da companhia de seguros em uma situação semelhante?”. Essa questão foi mensurada com uma escala métrica indo de R\$ 375,00 a R\$ 4.520,00. Esse valor foi adaptado aos participantes brasileiros; foi utilizado o valor proporcional baseado no valor máximo (R\$ 4.520,00) proposto pela Convenção de Montreal (Morsello, 2004). A questão de verificação de manipulação que tratava sobre distância social foi medida em escala de 7 pontos: “Quão perto estou da pessoa que fez a reivindicação antes dele?” (1 = muito longe para 7 = muito perto). No final, os participantes responderam a algumas perguntas demográficas e passaram por uma entrevista longa.

Resultados

Verificação de manipulação. Verificou-se que os indivíduos na condição de alto nível de dano (ou maior vantagem) ($M = 5,26$; $DP = 1,90$) indicaram que Bill se aproveitou mais do que os sujeitos na condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 4,31$; $DP = 1,85$; $F(1, 165) = 10,579$; $p < 0,001$). Os sujeitos expostos à condição de menor risco ($M = 3,07$; $DP = 1,81$) também indicaram que o risco de Sam seguir o comportamento dominó foi menor do que nos sujeitos expostos à condição de maior risco ($M = 4,05$; $DP = 1,77$; $F(1, 165) = 12,472$; $p < 0,001$). Da mesma forma, os sujeitos expostos à condição intragrupo ($M = 5,68$; $DP = 1,69$) perceberam que a distância social do outro passageiro foi menor do que os sujeitos expostos à condição extragrupo ($M = 2,29$; $DP = 1,66$; $F(1, 164) = 169,63$; $p < 0,000$).

Efeito dominó. Os sujeitos expostos à condição de alto nível de dano (ou vantagem superior) ($M = 2.105,58$) indicaram que pediriam mais dinheiro à companhia de seguros do que sujeitos expostos à condição de baixo nível de dano (ou menor vantagem) ($M = 1.183,27$; $F(1, 165) = 22,550$; $p < 0,001$).

Mediação moderada. Para verificar como a interação entre o nível de dano e a distância social influencia a aceitabilidade do CDC e como essa aceitabilidade influencia o efeito dominó, utilizou-se um modelo moderado de mediação, como no estudo 1A. A variável dependente neste estudo foi a quantidade de dinheiro solicitada na reivindicação de seguro pelo participante (resultados semelhantes foram encontrados com a medida projetiva como variável dependente).

O caminho entre a interação e a aceitabilidade é significativo ($a = -0,41$; $t = -3,11$; $p < 0,01$), indicando que o nível de dano e interação de distância social influencia a aceitabilidade do CDC. Entretanto, como a distância social condiciona o efeito do nível de dano, o efeito é significativo quando o participante foi exposto à condição intragrupo ($a = -0,61$; $t = -3,25$; $p < 0,01$) e não significativo quando o participante foi exposto à condição extragrupo ($a = 0,21$; $t = 1,14$; $p = 0,25$). Seguindo o modelo, a aceitabilidade influencia positivamente o efeito dominó ($b = 372,33$; $t = 7,87$; $p < 0,001$), o que indica que um aumento na aceitabilidade leva a maiores quantias solicitadas à companhia de seguros pelo participante.

O efeito indireto é significativo apenas na condição intragrupo; após 5 mil *resamples* de *bootstrapping*, esse efeito ($a \times b = -228,91$) foi negativo e significativo porque o intervalo de confiança (95%) não apresentou efeito nulo (-373,72 a -88,47). A significância do efeito direto do nível de dano no efeito dominó ($c' = 532,56$; $t = 6,38$; $p < 0,001$) indica que existe uma mediação parcial, ou a aceitabilidade medeia parcialmente o efeito do nível de dano no efeito dominó, considerando a distância social como moderadora desse relacionamento.

Moderação tripla. Testamos uma moderação tridimensional usando o nível de dano, a distância social e a percepção de risco. Verifica-se que a distância social condiciona o efeito da interação entre o nível de dano e a percepção de risco no efeito dominó ($F(1, 159) = 7,810$; $p < 0,01$). Especificamente, o efeito apresentado no estudo 2A ocorre quando o participante foi exposto à condição intragrupo ($F(1, 79) = 4,569$; $p < 0,05$). Os sujeitos expostos à percepção de baixo risco solicitaram um maior valor de reivindicação quando o nível de dano foi maior ($M = 2.509,08$) do que quando o nível de dano foi menor ($M = 1.165,19$; $F(1, 79) = 12,772$; $p < 0,01$). Em uma condição de maior percepção de risco, não há diferença entre a condição de nível de dano ($F(1, 79) = ,146$; $p = 0,703$). Da mesma forma, quando exposto à condição extragrupo, o efeito da interação sobre o efeito dominó não foi significativo ($F(1, 80) = 3,252$; $p = 0,075$).

Discussão

O estudo 3 fornece evidência adicional para as H1, H2, H4 e H5. Especificamente, os resultados do estudo 3 indicam que a distância social é uma variável importante no contexto do CDC. A distância social é capaz de reduzir o efeito dominó, confirmando a H6, quando o sujeito sente que ela é baixa (intragrupo). Esse resultado está alinhado com a noção de comunidade e o controle social e equilíbrio estabelecidos entre os membros para manter a

coesão social. Além disso, quando o sujeito é exposto a condição intragrupo, a percepção de risco condiciona o efeito do nível de dano no CDC.

DISCUSSÃO GERAL

Respondemos aos chamados para investigar os processos subjacentes ao CDC (Fisk et al., 2010; Harris & Reynolds, 2003). Como discutido anteriormente, o efeito dominó não foi investigado empiricamente de maneira adequada (por exemplo, Gino et al., 2009; Schaefers et al., 2016), e o papel de destaque exercido pelo nível de dano não foi devidamente reconhecido por estudos anteriores. Preenchemos essa lacuna conduzindo quatro estudos experimentais que investigaram tanto a quantidade de dinheiro solicitada pelo participante quanto a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional, indo além das abordagens comuns (Fisk et al., 2010). Também investigamos três mecanismos subjacentes distintos para esses comportamentos.

Nossos estudos, ao identificarem que a probabilidade de replicar um CDC é maior quando o CDC resulta em um menor nível de dano à empresa, confirmam a H1. Especificamente, a intenção de replicar o comportamento de outro cliente é mais forte quando o sujeito percebe que esse comportamento tem consequências negativas mínimas para a empresa do que quando percebe que as consequências para a empresa são maiores. Essa evidência parece estar alinhada com a capacidade de justificação do cliente (Dootson, Neale, & Fullerton, 2014; Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). É mais fácil justificar um CDC quando este causa menos danos à empresa do que quando causa danos significativos. Estudos futuros poderiam explorar esse mecanismo subjacente; no entanto, faz sentido que um grande dano seja considerado mais errado do que um pequeno.

Conforme previsto pela H2, descobrimos que a aceitabilidade do CDC anterior medeia o efeito do nível de dano no efeito dominó. O caminho negativo entre o nível de dano e a aceitabilidade indica que, quanto maior o nível de dano à empresa, menos aceitável será o comportamento e, conseqüentemente, menor será a probabilidade de que o cliente o reproduza. Embora a aceitabilidade não tenha sido uma justificação, parece que é mais fácil justificar um comportamento mais aceitável. Portanto, a evidência de que a aceitabilidade media a influência do nível de dano no efeito dominó está de acordo com a ideia de que, quanto menor o dano à empresa, mais justificável é o comportamento e, conseqüentemente, maior a probabilidade de ele seja replicado.

Além disso, o nível de ética modifica como o nível de dano influencia a aceitabilidade, confirmando a H3. Especificamente, o efeito do nível de dano na aceitabilidade do CDC é negativo para sujeitos com maiores níveis de ética, o que indica que, para

esses sujeitos, a ética reduz a aceitabilidade do CDC com um maior aumento do nível de dano do que para indivíduos com menor nível de ética.

Por fim, mostramos que o nível de risco percebido e o vínculo social influenciam a relação entre o nível de dano e o efeito dominó. Essa descoberta confirma a H4 e a H6. Quando o sujeito percebe um alto risco ou quando há maior probabilidade de que o comportamento seja descoberto e punido, o cliente reduz sua intenção de replicar um CDC na condição de alto nível de dano. No entanto, é interessante notar que o risco percebido não influencia o efeito dominó na condição de baixo nível de dano. Esse resultado deve ser explorado em estudos futuros, pois é possível que, em uma condição de baixo nível de dano, o efeito dominó possa ser facilmente justificável, em comparação com a condição de alto nível de dano, na qual a vantagem tomada pelo cliente é mais clara. Da mesma forma, quando a pessoa está dentro do grupo, o vínculo social reduz a probabilidade de replicar o CDC, confirmando as hipóteses de que a proximidade social atua como um mecanismo de controle informal para evitar um desequilíbrio no grupo.

REFERÊNCIAS

- Albers-Miller, N. D. (1999). Consumer misbehavior: Why people buy illicit goods. *Journal of Consumer Marketing*, 16, 273-287. doi: 10.1108/07363769910271504
- Akers, R. L., & Sellers, C. S. (2004). *Criminological theory: Introduction and evolution*, 2nd ed. Chicago: Routledge.
- Babcock, L., & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases. *Journal of Economic perspectives*, 11(1), 109-126. doi: 10.1257/jep.11.1.109
- Baker, M. A., Magnini, V. P., & Perdue, R. R. (2012). Opportunistic customer complaining: Causes, consequences, and managerial alternatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 295-303. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.06.004
- Bandura, A. (1963). The role of imitation in personality development. *Journal of Nursery Education*, 18(3), 1-9.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215. doi: 10.1016/0146-6402(78)90002-4
- Blais, A. R., & Weber, E. U. (2006). A domain-specific risk-taking (DOSPERT) scale for adult populations. *Judgement and Decision Making*, 1, 33-47.
- Daunt, K. L., & Greer, D. A. (2015). Unpacking the perceived opportunity to misbehave: The influence of spatio-temporal and social dimensions on consumer misbehavior. *European Journal of Marketing*, 49, 1505-1526. doi: 10.1108/EJM-01-2014-0061
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2011). Customers acting badly: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Business Research*, 64, 1034-1042. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.10.010

- Dootson, P., Neale, L., & Fullerton, S. (2014). When size matters: Exploring perceptions and justifications of deviant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 42, 298-301.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). Framework for contingency ethical decision understanding making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96. doi: 10.1177/002224298504900308
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). Customers behaving badly: A state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Services Marketing*, 24, 417-429. doi: 10.1108/08876041011072537
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 20, 570-574.
- Fullerton, S., Kerch, K. B., & Dodge, H. R. (1996). Consumer ethics: An assessment of individual behavior in the market place. *Journal of Business Ethics*, 15, 805-814. doi: 10.1007/BF00381744
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393-398. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x
- Gino, F., Gu, J., & Zhong, C. (2009). Contagion or restitution? When bad apples can motivate ethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 1299-1302.
- Harris, L., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6, 144-161. doi: 10.1177/1094670503257044
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York and London: Guilford Press.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119, 179-196. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.179
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., Ruyter, K. Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: Broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, 13, 267-282. doi: 10.1177/1094670510375600
- Liao, S., Chou, C. Y., & Lin, T. H. (2015). Adverse behavioral and relational consequences of service innovation failure. *Journal of Business Research*, 68(4), 834-839. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.037
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008a). The dishonesty of honest people: The theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644. doi: 10.1509/jmkr.45.6.633
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008b). More ways to cheat—expanding the scope of dishonesty. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 651-653. doi: 2010-01163-004
- Miyazaki, A. D. (2009). Perceived ethicality of insurance claim fraud: Do higher deductibles lead to lower ethical standards? *Journal of Business Ethics*, 87, 589-598. doi: 10.1007/s10551-008-9960-4
- Morsello, M. F. (2004). Responsabilidade civil no transporte aéreo. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Muncy, J., & Vitell, S. J. (2005). The Muncy-Vitell consumer ethics scale: A modification and application. *Journal of Business Ethics*, 62, 267-275. doi: 10.1007/s10551-005-7058-9
- Neale, L., & Fullerton, S. (2010). The international search for ethics norms: Which consumer behaviors do consumers consider (un) acceptable? *Journal of Services Marketing*, 24(6), 476-486. doi: 10.1108/08876041011072591
- Sampson, R. J., Morenoff, J. D., & Gannon-Rowley, T. (2002). Assessing “neighborhood effects”: Social processes and new directions in research. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 443-478. doi: 10.1146/annurev.soc.28.110601.141114
- Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit, S., & Ferraro, R. (2016). Contagious effects of customer misbehavior in access-based services. *Journal of Service Research*, 19, 3-21. doi: 10.1177/1094670515595047
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Wilkes, R. E. (1978). Fraudulent behavior by consumers. *Journal of Marketing*, 42, 67-75. doi: 10.1177/002224297804200410
- Wirtz, J., & Kum, D. (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 159-175. doi: 10.1177/0092070303261416
- Wirtz, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2010). Opportunistic customer claiming during service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 654-675. doi: 10.1007/s11747-009-0177-6
- Wu, C. H. J. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service—the service encounter prospective. *Tourism Management*, 28(6), 1518-1528. doi: 10.1016/j.tourman.2007.02.002
- Wu, C. H. J. (2008). The influence of customer-to-customer interactions and role typology on customer reaction. *The Service Industries Journal*, 28(10), 1501-1513. doi: 10.1080/02642060802250310.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que todos tiveram contribuição no desenvolvimento do estudo. A Denise Telli e o Lélis Balestrin Espartel trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Denise Telli e o Clecio Falcao Araujo. A coleta de dados foi coordenada pela Denise Telli e Clecio Falcao Araujo. Participaram da análise de dados Denise Telli, Clecio Falcao Araujo e Kenny Basso. Todos os autores atuaram na redação e revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido 08.01.2019. Aprovado 02.08.2019

Avaliado através de um processo de revisão duplo-cego. Editores científicos convidados: Delane Botelho e Leandro Angotti Guissoni
Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200104>

CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR, TENDÊNCIA À MAXIMIZAÇÃO E A BUSCA DE INFORMAÇÃO APÓS DECISÕES

Consumers' knowledge, maximizing tendencies, and post-decision information search

Conocimiento de los consumidores, tendencia a la maximización y la búsqueda de información posterior a decisiones

RESUMO

Consumidores têm mais conhecimento prévio ao tomarem decisões. Este estudo mostra os efeitos desse conhecimento na quantidade de informação buscada após a tomada de decisão. Segundo a literatura, variáveis como dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento e insatisfação predizem essa busca. Porém, por meio de um experimento e dois estudos correlacionais, mostramos que essa visão está incompleta. Nossos achados indicam que consumidores com maior conhecimento prévio sobre determinado produto buscam mais informação após tomarem uma decisão, mesmo quando esta não pode ser modificada. Ainda, esse efeito é intensificado (ou minimizado) para pessoas com tendência à maximização (ou satisficers). Mostramos não somente que variáveis como dissonância cognitiva afetam o comportamento de busca de informação após decisões, mas que o nível de conhecimento prévio que consumidores têm sobre o produto também pode afetar tal busca. Logo, sugerimos uma nova variável para o modelo de busca de informação após decisões.

PALAVRAS-CHAVE | Conhecimento prévio do consumidor, busca de informação, pós-decisão, tendência à maximização, dissonância cognitiva.

ABSTRACT

Nowadays consumers have more previous knowledge about products and services before making decisions. This study sheds light on the effects of consumers' previous knowledge on post-decision information search. Previous studies argue that cognitive dissonance and feelings of regret or dissatisfaction elicit this search. However, we show through one experimental and two correlational studies that this view is incomplete. Our findings indicate that knowledgeable consumers search for more information at the post-decision stage, even when the decision cannot be modified. This main effect is stronger (weaker) for maximizers (satisficers). Also, cognitive dissonance affects the post-decision information search behavior. Therefore, we suggest a new variable, consumers' previous knowledge, for consideration in the post-decision information search model.

KEYWORDS | Consumers' previous knowledge, information search behavior, post-decision stage, maximizing tendencies, cognitive dissonance.

RESUMEN

Los consumidores tienen más conocimiento previo antes de tomar decisiones. Este estudio presenta los efectos de ese conocimiento sobre la cantidad de información buscada posterior a la decisión. Según la literatura anterior, variables como disonancia cognitiva y sentimientos de arrepentimiento o insatisfacción provocan esta búsqueda. No obstante, a través de un experimento y dos estudios correlacionales, demostramos que esta visión es incompleta. Nuestros hallazgos sugieren que los consumidores con mayor conocimiento previo buscan más información después de tomar una decisión, incluso cuando está ya no se puede modificar. Además, este efecto es más fuerte (más débil) para los consumidores con tendencias maximizadoras altas (bajas). También mostramos que no solo variables como disonancia cognitiva afectan el comportamiento de búsqueda de información posterior a la decisión, sino que el nivel de conocimiento previo que los consumidores tienen sobre el producto también puede afectar dicha búsqueda. Finalmente, sugerimos una nueva variable para el modelo de búsqueda de información después de la decisión.

PALABRAS CLAVE | Conocimiento previo, búsqueda de información, posdecisión, maximización, disonancia cognitiva.

MAURA FERREIRA¹

maura.ferreira@edu.pucrs.br

ORCID: 0000-0003-0280-2448

CRISTIANE PIZZUTTI DOS SANTOS²

cpsantos@ea.ufrgs.br

ORCID: 0000-0003-4188-5418

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola de Negócios, Porto Alegre, RS, Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil

INTRODUÇÃO

Coletivamente, 264 milhões de usuários de smartphones nos EUA visualizam seus dispositivos 12 bilhões de vezes por dia (Deloitte, 2017), e brasileiros estão, em média, 9 horas por dia online (Kemp, 2018). Essas estatísticas indicam que as ferramentas para acessar e obter informações fazem parte do dia a dia dos consumidores (Dholakia, Zwick, & Denegri-Knott, 2013). Por exemplo, os consumidores geralmente praticam showrooming, ou seja, examinar um produto em uma loja e depois comprar o mesmo produto on-line, pois eles podem facilmente buscar informações (Mehra, Kumar, & Raju, 2017). Consequentemente, eles se tornam mais informados sobre as opções disponíveis e características dos produtos antes de tomar decisões (Dholakia et al., 2013).

Como a busca de informações continua após a aquisição, ela afeta a percepção dos consumidores sobre suas compras (Teodorescu, Sang, & Todd, 2018). No entanto, pesquisadores e comerciantes têm negligenciado esse comportamento. Quando investigam o comportamento dos consumidores na fase após a decisão, os pesquisadores concentram-se principalmente em comportamentos como boca a boca (por exemplo, Chu & Kim, 2011; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004), satisfação do consumidor e sentimentos de arrependimento (por exemplo, Lee & Kim, 2008; Wirtz, Matilla & Tan, 2007; Zeelenberg & Pietres, 2007). Os poucos estudos sobre busca de informações após a decisão mencionam que essa busca é impulsionada principalmente pela dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento/insatisfação (Oliver, 2014; Shani & Zeelenberg, 2007). No entanto, alegamos que essa visão é incompleta, pois os pesquisadores não consideram o conhecimento prévio dos consumidores em seus modelos de busca de informações após a decisão. O efeito do conhecimento prévio dos consumidores na busca por informações nas fases iniciais da jornada do cliente já foi explorado (Brucks, 1985; Carlson, Vincent, Hardesty, & Bearden, 2009; Hadar, Sood, & Fox, 2013). No entanto, até onde sabemos, estudos anteriores não estenderam esse efeito a um contexto pós-decisão.

Este estudo aborda essa lacuna na literatura explorando o efeito do conhecimento prévio dos consumidores, acumulado antes da tomada de decisão, na busca de informações após a decisão. Além disso, apresentamos uma interação entre o conhecimento prévio dos consumidores e a tendência à maximização - controlando as variáveis dissonância cognitiva e satisfação. Por meio de três estudos (um experimento e dois estudos correlacionais), mostramos que consumidores experientes buscam mais informações na

fase após a decisão, mesmo quando não podem mudar suas escolhas, pois podem acessar informações facilmente e seu conhecimento facilita a busca (Brucks, 1985; Dholakia et al., 2013). Altos níveis de tendência à maximização realçam esse efeito. Além disso, a dissonância cognitiva tem um efeito significativo na busca de informações após a decisão, enquanto satisfação não.

Nosso estudo tem várias contribuições teóricas. Primeiro, ele propõe um novo preditor de busca de informações após a decisão, o conhecimento prévio do consumidor, atualizando a literatura sobre esse tema. Esse novo preditor está em consonância com um fenômeno importante, caracterizado pelo aumento do conhecimento dos consumidores, aumento gerado pelo acesso facilitado à informação (Dholakia et al., 2013). Em segundo lugar, até onde sabemos, apresentamos um novo efeito de interação entre o conhecimento prévio e a tendência à maximização na busca de informações após a decisão, expandindo a literatura sobre tendência à maximização visto que poucos estudos têm investigado os efeitos deste traço no comportamento do consumidor na fase após a decisão (Ma & Roese, 2014). Em terceiro lugar, esta pesquisa explora o papel da dissonância cognitiva, que até então não havia sido testada empiricamente, embora Donnelly e Ivancevich (1970) e Oliver (2014) afirmem ser um importante preditor para a busca de informação após a decisão. Em quarto lugar, com base na afirmação de Lemon e Verhoef (2016), analisamos o comportamento do consumidor por meio da ligação entre duas etapas diferentes de sua jornada: as fases antes e após a decisão. Assim, apresentamos uma visão mais completa do comportamento do consumidor durante o processo de tomada de decisão.

Para os comerciantes, apresentamos um dos efeitos do conhecimento que os consumidores tem sobre produtos/serviços - o engajamento em busca de informação após a tomada de decisão. Empresas geralmente concentram menos esforços na fase após a decisão (Brega, 2018) e, portanto, pode perder, por exemplo, a oportunidade de diminuir comportamentos como a devolução de produtos e reforçar a escolha do consumidor (Donnelly & Ivancevich, 1970; Oliver, 2014). Se as empresas entenderem e investirem nessa fase, elas podem aumentar suas capacidades para criar um "loop de fidelidade" (Brega, 2018). Auxiliar profissional de marketing a melhor compreender o comportamento de busca de informações dos consumidores na fase após a decisão e quais variáveis afetam esse comportamento pode ampliar as chances de as empresas conquistarem este loop de fidelidade.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Conhecimento prévio dos consumidores

O conhecimento prévio do tomador de decisões atrai a atenção de pesquisadores em diferentes áreas (Bettman & Park, 1980; Brucks, 1985; Hadar et al., 2013). Neste trabalho, seguimos a abordagem de Brucks (1985), que afirma que o conhecimento prévio consiste em informações armazenadas nas memórias dos indivíduos em um momento específico. No nosso caso, esse conhecimento é aquele que os consumidores têm antes da tomada de decisão. Em ambientes de consumo, o conhecimento prévio reflete o grau de conhecimento de marcas, procedimentos de uso e características de produtos, entre outros atributos (Carlson et al., 2009).

O conhecimento prévio pode ser categorizado em dois tipos: objetivo e subjetivo. Conhecimento objetivo é o conhecimento que é de fato armazenado na memória de um indivíduo. Esse conhecimento depende da capacidade real do consumidor de avaliar e usar um produto (Alba & Hutchinson, 2000). Ao medir o conhecimento objetivo, os pesquisadores podem testar os sujeitos em um tópico focal. Por outro lado, os pesquisadores tendem a manter o conhecimento objetivo constante para todos os participantes a fim de evitar possíveis problemas que podem ser gerados na tentativa de mensurar tal conhecimento (Brucks, 1985). Eles podem fazer isso fornecendo a mesma informação sobre um produto desconhecido para os participantes, por exemplo (Brucks, 1985; Alba & Hutchinson, 2000).

Conhecimento subjetivo refere-se a um processo no qual um indivíduo examina sua memória buscando pistas para avaliar seu nível de conhecimento sobre um determinado domínio (Park, Monthersbaugh, & Feick, 1994). Esse conhecimento baseia-se nas informações que um indivíduo pensa ter armazenadas na memória (Hadar et al., 2013). Geralmente é medido usando itens que solicitam aos indivíduos que relatem o conhecimento que acreditam ter sobre um tópico focal (Hadar et al., 2013).

Embora muitos pesquisadores tenham usado medidas subjetivas de conhecimento em seus estudos (Brucks, 1985; Hadar et al., 2013), há alguma preocupação sobre a efetividade delas como *proxy* para o conhecimento objetivo. Carlson et al. (2009) e Brucks (1985), particularmente, sugerem que a autoconfiança influencia as medidas subjetivas de conhecimento, pois os indivíduos podem superestimar (ou subestimar) seus conhecimentos dependendo de sua confiança. No entanto, alguns críticos argumentam que o conhecimento autorrelatado muitas vezes se aproxima do conhecimento real (Alba & Hutchinson,

2000). Carlson et al. (2009) demonstraram, por meio de uma meta-análise, que o conhecimento subjetivo e o conhecimento objetivo estão significativamente e positivamente correlacionados.

A calibração do conhecimento é uma questão importante para estudos que analisam o efeito do conhecimento prévio na busca de informações, refletindo a concordância entre conhecimento objetivo e conhecimento autoavaliado (Alba & Hutchinson, 2000; Carlson et al., 2009). Considerando essa discussão, os estudos aqui apresentados investigaram conhecimentos prévios objetivos e subjetivos.

Conhecimento prévio e busca de informação

O conhecimento é um conceito-chave na pesquisa sobre processamento de informações (Raju, Lonial, & Mangold, 1995). Pesquisas tendem a explorar os efeitos do conhecimento dos consumidores na busca de informação que ocorre na fase inicial da jornada do cliente (antes da tomada de decisão). Estes estudos relatam tanto relações positivas quanto negativas (Brucks, 1985; Carlson et al., 2009; Hadar et al., 2013; Kiel & Layton, 1981). Efeitos positivos ocorrem porque indivíduos com elevado conhecimento sobre específico tópico percebem o processamento de novas informações como uma tarefa fácil (Carlson et al., 2009; Punj & Staelin 1983). Eles podem formular mais perguntas relacionadas ao domínio focal e procurar mais informações para responder a suas próprias perguntas. Além disso, elevados níveis de conhecimento aumentam os benefícios das novas informações (Brucks, 1985).

Por outro lado, pesquisadores que encontraram efeitos negativos justificam seus resultados argumentando que indivíduos com elevado conhecimento sabem mais sobre os atributos das opções disponíveis. Assim, eles não precisam adquirir mais informações externas (Brucks, 1985). Embora Bettman e Park (1980) tenham explicado essa aparente contradição (isto é, a existência de efeitos negativos e positivos) como uma relação invertida em forma de U, outros autores encontraram efeitos lineares significativos tanto positivos quanto negativos (por exemplo, Brucks, 1985; Hadar et al., 2013; Kiel & Layton, 1981). Como a literatura favorece os efeitos positivos (ver Carlson et al., 2009; Hadar et al., 2013), seguimos a lógica de que o conhecimento aumenta a busca de informações.

Estudos sobre a relação entre o conhecimento prévio do consumidor e a busca de informações têm focado a busca de informações que ocorre antes da decisão final (Brucks, 1985; Hadar et al., 2013). No entanto, os consumidores ainda buscam informações após tomarem uma decisão (Teodorescu et al., 2018),

e o conhecimento que obtiveram antes da compra também pode afetar essa busca. O conhecimento prévio dos consumidores pode aumentar a busca de informações após a decisão, porque os consumidores informados estão mais conscientes sobre onde podem buscar informação; podem também processar novas informações mais facilmente do que consumidores com menor nível de conhecimento (Brucks, 1985).

Estudos sobre busca de informações após a decisão têm listado dois principais preditores de tal comportamento: dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento/insatisfação (ver Donnelly & Ivancevich, 1970; Ehrlich, Guttman, Schönbach, & Mills, 1957; Oliver, 2014; Shani & Zeelenberg, 2007). Por exemplo, Ehrlich et al. (1957) concluíram que os consumidores buscaram informações após a decisão para confirmar as suas escolhas. Os autores utilizaram argumentos baseados na teoria da dissonância cognitiva para explicar esse comportamento. A visão deles era de que os consumidores buscam informações, a fim de, minimizar sua experiência de dissonância. No entanto, esses autores não exploraram empiricamente o efeito da dissonância cognitiva. Da mesma forma, Donnelly e Ivancevich (1970) mostraram que os consumidores não desejavam trocar seus carros quando eles recebiam mais informação após a compra, reforçando suas escolhas. Tal informação, segundo os autores, minimizou a dissonância cognitiva dos compradores. No entanto, os autores também não testaram empiricamente o papel da dissonância cognitiva. Finalmente, Shani e Zeelenberg (2007) mostraram que sentimentos de arrependimento ou insatisfação motivam os indivíduos a obter ou evitar mais informações após a compra.

Dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento/insatisfação são provocados durante a fase após a decisão da jornada do consumidor. No entanto, os consumidores podem não ser afetados apenas pelas variáveis que surgem nessa fase após tomar suas decisões, uma vez que variáveis que influenciam o comportamento do consumidor durante a fase inicial da jornada do cliente ainda influenciam o final dessa jornada (Lemon & Verhoef, 2016). Na verdade, as etapas da jornada do cliente estão ligadas, embora os pesquisadores na área de comportamento do consumidor as tratem como fases isoladas (Lemon & Verhoef, 2016). Assim, propomos que o conhecimento prévio dos consumidores, obtido na fase antes da decisão, aumenta a busca de informações após a decisão:

H1: O conhecimento que os consumidores têm antes de tomar sua decisão final aumentará a busca de informações após a decisão.

Interação entre o conhecimento prévio dos consumidores e tendência à maximização

Embora as capacidades limitadas de processamento de informações dos indivíduos impossibilitem a maximização perfeita (Simon, 1956), estudos têm demonstrado que alguns indivíduos têm mais tendência à maximização do que outros (por exemplo, Goldsmith, Roux, & Ma, 2018; Luan & Li, 2017). Os maximizadores geralmente se envolvem mais com suas decisões (Iyengar, Wells, & Schwartz, 2006). Mais do que os *satisficers*, eles se envolvem exaustivamente no processo de tomada de decisão, buscando informações e verificando todas as opções disponíveis que puderem porque querem escolher a melhor opção disponível (Iyengar et al., 2006).

Propomos que a tendência à maximização modera o efeito do conhecimento prévio dos consumidores na busca de informações após a decisão. Pressupondo uma relação positiva entre conhecimento prévio e busca de informações após a decisão (H1) e predizendo uma relação positiva entre maximização e necessidade de mais informações, inferimos que os maximizadores são mais propensos a usar seu conhecimento prévio ao máximo como base para buscar informações. Assim, propomos que o efeito do conhecimento prévio é intensificado, ou facilitado, pela tendência "natural" do maximizador em buscar mais informações. Os *satisficers*, ao contrário, têm parâmetros predefinidos para julgar quando uma opção é satisfatória ou não antes de tomar a decisão final (Iyengar et al., 2006). Assim, quando os *satisficers* encontram uma opção que se encaixa nesses parâmetros, eles cessam a busca e pressupõem que o benefício de investir mais na maximização de sua escolha não compensa (Iyengar et al., 2006). Logo, quanto mais "conformista" um consumidor é, mais fraca é a relação positiva entre o seu conhecimento prévio e a busca de informações após a decisão. Assim, o conhecimento prévio pode diminuir a busca de informações após a decisão para baixos níveis de tendência à maximização. Em consonância com isso, quanto mais conhecimento prévio os *satisficers* tiverem antes da decisão final, mais seguros eles podem estar de que fizeram uma escolha que se adapta aos seus parâmetros e que reunir mais informações depois de decidir não os beneficiará.

H2: O efeito do conhecimento prévio dos consumidores no volume de buscas de informações após a decisão será mais forte para os maximizadores do que para os *satisficers*.

No Estudo 1, investigamos o principal efeito, proposto em H1, por meio de um estudo experimental para compreender a existência de tal efeito principal e aumentar a validade interna

(Field & Hole, 2003). No Estudo 2A e no Estudo 2B, estudos correlacionais, investigamos efeitos propostos por H1 e H2 em um cenário mais naturalista para aumentar a validade externa (Field & Hole, 2003). Por meio desses estudos, exploramos dois momentos na fase após a decisão: 1) quando os consumidores fizeram uma compra, mas ainda não experimentaram o produto (por exemplo, quando compram on-line e estão à espera da entrega da compra); e 2) quando fizeram uma compra e experimentaram o produto (por exemplo, quando receberam o produto e o usaram). No Estudo 2A, os participantes foram convidados a relembrar uma compra on-line que ainda não tinham recebido, o que é uma experiência comum para os consumidores. Por exemplo, os brasileiros gastaram R\$ 2 bilhões em compras on-line entre março de 2017 e março de 2018 (Redação Forbes, 2018) e os americanos gastaram US\$ 517,36 bilhões em 2018 (Ali, 2019). Esses consumidores não experimentam imediatamente seus produtos após a compra. Em vez disso, eles precisam esperar até que o produto comprado seja entregue. Durante esse período, eles podem buscar mais informações sobre suas compras. No Estudo 2B, os participantes recordaram um produto que já tinham experimentado. Nesses estudos, testamos a interação proposta, bem como o efeito da dissonância cognitiva e satisfação.

ESTUDO 1: O EFEITO PRINCIPAL

Procedimentos

Investigamos o efeito principal proposto por meio de um experimento de fator único com dados coletados no Amazon Mechanical Turk. Manipulamos o conhecimento prévio objetivo para manter maior controle sobre o conhecimento dos participantes. Uma vez que o conhecimento subjetivo pode ser afetado pela autoconfiança dos indivíduos (Hadar et al., 2013), neste primeiro estudo optamos por manipular o conhecimento objetivo dos participantes a fim de evitar a influência de outras variáveis que podem afetar o conhecimento subjetivo.

Os participantes foram designados aleatoriamente a uma das duas condições (ausência vs. presença de conhecimento prévio objetivo). Eles foram informados de que deveriam escolher um jogo formulado para melhorar o raciocínio durante uma tarefa. Como uma recompensa adicional pela participação, eles ganhariam uma senha para acessar o jogo de sua escolha em um *site* de jogos gratuitamente por um mês. Todas as opções disponíveis eram jogos para melhorar o raciocínio ou memória, a saber, Torre de Hanói, Jogos de Rotação e Quebra-cabeças de Lógica.

Apresentamos aos participantes jogos incomuns a fim de evitar confusões decorrentes do seu conhecimento e familiaridade com os jogos antes de participarem do estudo, visto que nosso objetivo era o de manipular o conhecimento objetivo dos participantes. O grupo “ausência de conhecimento prévio” recebeu apenas os nomes dos jogos e nenhuma outra informação sobre eles antes de tomar sua decisão. Por outro lado, o grupo “presença de conhecimento prévio” recebeu um texto informativo sobre cada jogo juntamente com seus nomes e uma imagem representativa. É importante ressaltar que o nosso objetivo ao fornecer (ou não) informações sobre os jogos aos participantes era gerar diferentes níveis de conhecimento prévio objetivo, não conhecimento prévio subjetivo.

Depois de escolher o jogo, pedimos aos participantes que procurassem informações on-line sobre os jogos da lista sem impor limites a eles. Medimos o tempo que cada participante passou buscando e utilizamos essa medida como *proxy* do nível de busca de informações após a decisão de cada um deles. Para garantir que os participantes buscassem informações relacionadas à tomada de decisão no jogo, eles colaram os URLs que acessaram durante a atividade em um espaço apropriado.

Além disso, controlamos a experiência prévia dos participantes com os jogos e seu envolvimento com a decisão usando dois itens adaptados de Mittal (1989) (“Quão importante foi para você fazer a escolha certa?” —1: “Nem um pouco importante” e 7: “Extremamente importante”; “Ao escolher esse jogo, quão preocupado você estava com o resultado de sua escolha?” —1: “Nem um pouco preocupado” e 7: “Muito preocupado”) ($r = 0,722$).

Amostra

Oitenta e três participantes foram recrutados. Eles demoraram aproximadamente 14 minutos (em média) para completar a tarefa. Para controlar o efeito principal, pedimos aos participantes que relatassem até que ponto eles recorreram à busca de informações para concluir a tarefa rapidamente (“Eu fiz minha pesquisa on-line o mais rápido possível para completar essa tarefa o mais rápido possível” —1: “Discordo plenamente” e 7: “Concordo plenamente”). Os indivíduos que marcaram “7” foram filtrados (sete casos). Além disso, para investigar a atenção dos participantes, incluímos um item de verificação de atenção (“Quão importante foi essa escolha para você? Ignore esta pergunta e vá para o item abaixo”). Seis participantes falharam nessa verificação de atenção, e assim foram removidos. No total,

13 participantes foram eliminados da análise. A amostra final foi composta por 70 participantes (42 mulheres; $M_{idade} = 37,56$).

Verificação de manipulação

Uma vez que manipulamos o conhecimento objetivo, para controlar o conhecimento acumulado antes do experimento, os participantes relataram sua experiência com as opções de jogos que apresentamos (“Tenho experiência com as opções de jogos que me foram apresentadas” —1: “Discordo plenamente” e 7: “Concordo plenamente”). A experiência dos participantes com os jogos foi baixa ($M = 3,09$, $DP = 1,631$) e significativamente abaixo do ponto médio da escala, com $t(69) = 4,69$ e $p < 0,001$. Além disso, eles relataram sua experiência com o jogo que escolheram (“Eu tenho experiência com o jogo que escolhi” —1: “Discordo plenamente” e 7: “Concordo plenamente”). Os participantes não tinham muita experiência com o jogo que escolheram ($M = 2,96$; $DP = 1,876$), sendo a média para essa medida também abaixo do ponto médio da escala, com $t(69) = 4,65$ e $p < 0,001$.

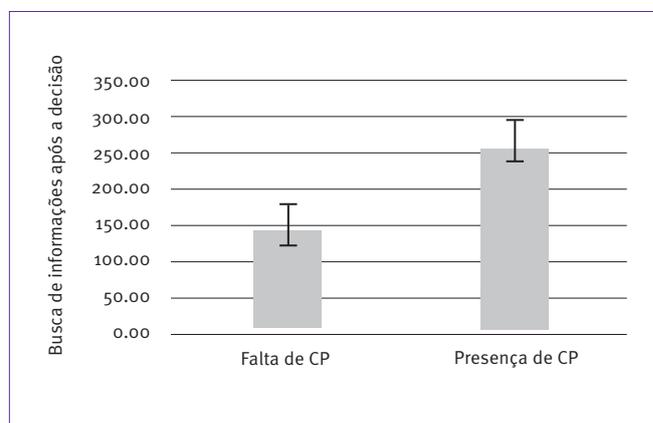
A verificação de manipulação foi medida com um único item (“As informações fornecidas foram suficientes para que eu escolhesse o jogo” —1: “Discordo plenamente” e 7: “Concordo plenamente”). Esperávamos que os participantes alocados no grupo “ausência de conhecimento prévio” relatassem menores níveis de percepção de suficiência de informações. De fato, estes participantes relataram ter maior sensação de insuficiência de informações ao escolher o jogo ($N = 34$, $M = 4,53$, $DP = 1,813$) do que os participantes do grupo “presença de conhecimento prévio” ($N = 36$, $M = 5,50$, $DP = 1,648$), com $t(66) = -2,340$ e $p < 0,05$. Também foi realizada uma análise de covariância (ACOVA) para testar se o efeito da condição experimental permaneceria ao controlar a experiência prévia com os jogos da lista e experiência prévia com o jogo escolhido. O efeito da condição experimental permaneceu significativo, enquanto as covariáveis potenciais não afetaram a suficiência da informação (experiência com os jogos na lista, $F(1,66) = 0,506$, *n.s.*; experiência com o jogo escolhido, $F(1,66) = 0,711$, *n.s.*).

Resultados

Foi realizado um teste *t* de amostra independente. Indivíduos designados ao grupo “presença de conhecimento prévio” ($M = 253,907$ segundos, $DP = 107,108$ segundos) passaram mais tempo buscando informações do que indivíduos designados ao grupo “ausência de conhecimento prévio” ($M = 140,106$ segundos, $DP = 235,200$), com $t(68) = 2,579$, $p < 0,05$ e $d = 0,62$. O Gráfico 1

ilustra estes resultados. Uma ANCOVA complementar mostrou que o efeito permaneceu ao controlar a experiência dos participantes com o jogo. O item em que os participantes relataram sua experiência com as opções disponíveis foi insignificante, com $F(1,66) = 0,326$, *n.s.*, bem como o item em que relataram sua experiência com o jogo escolhido, com $F(1,66) = 0,013$, *n.s.* Uma ANCOVA também mostrou que o envolvimento não exerceu efeito, com $F(1,67) = 0,013$, *n.s.*

Gráfico 1. Barras com médias por condição



As barras de erros representam ± 1 SEM

CP: Conhecimento Prévio

Discussão

Os resultados sugerem que, mesmo após a tomada de uma decisão final (que não pode ser alterada), os participantes expostos ao conhecimento prévio dedicaram mais tempo à busca de informações complementares depois de decidirem do que os indivíduos que não foram expostos a esse conhecimento. Esse resultado confirma H1. Uma relação positiva entre conhecimento prévio e busca de informações após a decisão pode existir porque indivíduos com conhecimento sobre um domínio focal podem formular mais perguntas sobre um tema e podem processar novas informações com menos esforço (Brucks, 1985).

É importante ressaltar que o estudo foi realizado em ambiente controlado, em que a tomada de decisão dos participantes envolveu compras que eles não desejavam na realidade. Portanto, investigar o efeito em um cenário mais realista é importante para validar os resultados do Estudo 1. Para resolver essa questão e testar a H2, conduzimos o Estudo 2A e o Estudo 2B, nos quais pedimos aos participantes que se lembrassem de uma compra real. Além disso, a dissonância cognitiva surge em situações específicas, como quando os

indivíduos são responsáveis por suas decisões e quando uma decisão é importante para eles. Isso pode, por sua vez, explicar a busca de informações após a decisão (Harmon-Jones, 2002).

No Estudo 1, embora os participantes fossem responsáveis por suas escolhas, a contabilização dos efeitos da dissonância cognitiva seria inadequada, já que a decisão dos participantes não teria sido tão importante para eles quanto uma compra real, por exemplo. É importante ressaltar que não investigamos a satisfação deles com a decisão porque os participantes não jogaram o jogo. A satisfação também pode afetar o comportamento de busca de informações dos consumidores (Shani & Zeelenberg, 2007).

Assim, os Estudos 2A e 2B abordam o efeito potencial da interação entre o conhecimento prévio do consumidor e tendência à maximização e o papel da dissonância cognitiva. O Estudo 2B também trata a satisfação como uma covariável. Além disso, nos estudos seguintes, investigamos o conhecimento prévio subjetivo dos consumidores para saber se o efeito encontrado no Estudo 1 ocorre quando os consumidores relatam o conhecimento que pensam ter antes de comprar um produto.

ESTUDO 2A: ESTUDO COM UMA COMPRA REAL, ANTES DE EXPERIMENTAR O PRODUTO

Procedimento

Cento e cinquenta e um participantes foram recrutados no Amazon Mechanical Turk. Eles lembraram uma compra recente e planejada que fizeram on-line, mas ainda não tinham tido a oportunidade de experimentar. Pedimos a eles que completassem a pesquisa lembrando-se da compra que fizeram. Como os participantes não experimentaram o produto, seu comportamento de busca de informações após a decisão poderia ter sido maior do que se já tivessem o experimentado (Oliver, 2014). Isso nos permitiu investigar o comportamento de busca de informações em uma “condição extrema”.

Pedimos explicitamente aos participantes que não pensassem em uma compra do dia a dia (por exemplo, leite, pão etc.), porque esses produtos tendem a ser comprados rotineiramente. Dessa forma, as compras do dia a dia podem atenuar o comportamento de busca de informações, independentemente do conhecimento prévio e da tendência à maximização. Na verdade, elas podem nem mesmo gerar experiências de forte dissonância cognitiva. Neste estudo, não

investigamos a satisfação dos consumidores porque eles não experimentaram seus produtos.

Um único item mediu o conhecimento prévio subjetivo dos consumidores ("Eu tinha muito conhecimento sobre essa compra antes de tomar minha decisão final" --1: "Discordo plenamente" e 7: "Concordo plenamente") (Hadar et al., 2013). Para medir a busca de informações após a decisão, os participantes usaram uma escala de controle deslizante para relatar com qual intensidade eles usaram abordagens específicas para encontrar informações sobre sua compra (onde 0: "Eu não usei essa abordagem" e 100: "Eu usei essa abordagem muito intensamente"). Mostramos a eles algumas abordagens (por exemplo, navegar em *sites* ou conversar com amigos/parentes) mencionadas em estudos anteriores sobre comportamento de busca de informações. Medimos a busca de informações por meio da soma das pontuações que os participantes atribuíram a cada fonte de informação apresentada para eles. A tendência à maximização foi medida utilizando 13 itens de Schwartz et al. (2002) (1: "Discordo plenamente" e 7: "Concordo plenamente", com $a = 0,737$). A dissonância cognitiva foi medida por meio de uma escala adaptada de Montgomery e Barnes (1993) com 11 itens (1: "discordo plenamente" e 7: "concordo plenamente", $a = 0,843$).

Amostra

Como no Estudo 1, um item de verificação de atenção serviu como filtro e levou à exclusão de 50 casos da amostra. Verificamos também se os participantes pensavam em uma compra do dia a dia, mas não foi necessário excluir nenhum caso devido a esse critério. A amostra final incluiu 101 participantes (53 mulheres, $M_{idade} = 36,86$).

Resultados

Realizamos uma regressão hierárquica para determinar como a introdução de diferentes variáveis afetou os resultados no modelo (Field, 2013). No modelo completo, foram incluídos como preditores o conhecimento prévio, a tendência à maximização, o termo de interação e a dissonância cognitiva. Os dados atenderam ao pressuposto de não colinearidade (conhecimento prévio: $Tolerância = 0,939$, $FIV = 1,065$; tendência à maximização: $Tolerância = 0,887$ e $FIV = 1,127$; dissonância cognitiva: $Tolerância = 0,862$ e $FIV = 1,160$) (Field, 2013). A busca de informações após a decisão foi incluída como variável dependente. A Tabela 1 relata a ordem na qual foram incluídas as variáveis.

Tabela 1. Resumo da análise de regressão hierárquica para variáveis preditoras de busca de informações após a decisão (Estudo 2A)

Variável	B	T	R	R ²	ΔR ²
Nível 1			0,095	0,009	-0,001
Conhecimento Prévio (CP)	6,826	0,949			
Nível 2			0,295	0,087	0,059
Conhecimento Prévio (CP)	7,010	0,999			
Tendência à Maximização (TM)	25,561	1,879			
TM*CP	13,712	1,809			
Nível 3			0,454	0,206	0,173
Conhecimento Prévio (CP)	12,707	1,883 ¹			
Tendência à Maximização (TM)	11,414	0,856			
TM*CP	17,301	2,413*			
Dissonância Cognitiva	47,489	3,769**			

Nota: ¹ $p = 0,063$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

No nível 1, o conhecimento prévio foi um preditor não significativo, com $F(1,99) = 0,900$, $n.s.$; representou apenas 0,9% da variação no grau de busca de informações. A introdução da tendência à maximização e o termo de interação explicaram um adicional de 7,8% da variação. Essa mudança no R^2 foi significativa, com $F(2,97) = 4,134$ e $p < 0,05$. A última inclusão, dissonância cognitiva, explicou um adicional de 11,8% da variação. Novamente, a mudança no R^2 foi significativa, com $F(1,96) = 1,756$ e $p < 0,001$.

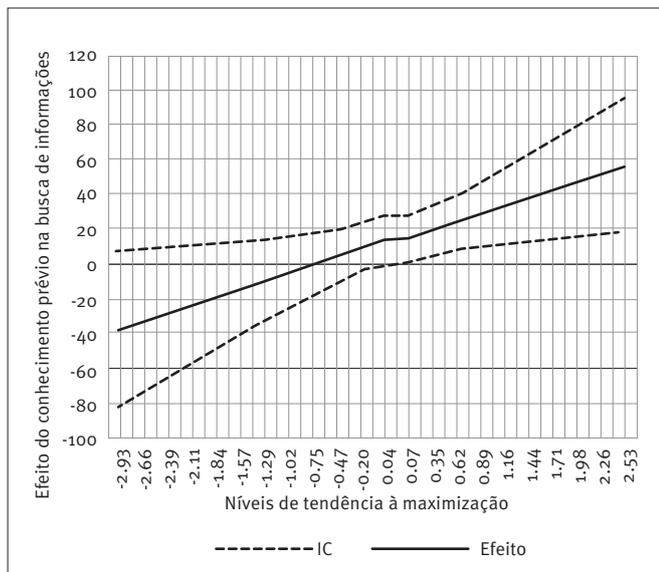
O modelo completo (nível 3) foi significativo, com $F(4,96) = 6,228$ e $p < 0,001$, explicando 20,6% da busca de informações. Esse modelo revelou um efeito do conhecimento prévio de significância marginal ($\beta = 12,707$, $t = 1,883$ e $p = 0,063$). O resultado teve a mesma direção que o resultado do Estudo 1, estando em consonância com a H1.

Os modelos inseridos nos níveis 1 e 2 da análise de regressão hierárquica indicaram efeitos do conhecimento prévio não significativos. Isso levanta a hipótese de que o conhecimento prévio possa ser sensível aos supressores (MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000). Como esta pesquisa utilizou uma compra real, o efeito do conhecimento prévio pode competir com o de vários

outros fatores que influenciam o comportamento após a decisão dos consumidores (por exemplo, dissonância cognitiva), o que pode ser relevante para um melhor ajuste da regressão. Não surpreendentemente, o efeito do conhecimento prévio atingiu seu melhor nível de significância quando o modelo incluiu mais preditores. A interação proposta foi estatisticamente significativa ($\beta = 17,301$, $t = 2,413$ e $p < 0,05$), bem como o efeito da dissonância cognitiva ($\beta = 47,489$, $t = 3,796$ e $p < 0,01$).

Para estimar os efeitos do conhecimento prévio de acordo com os valores de tendência à maximização, realizamos uma análise utilizando a técnica *Floodlight* de Johnson-Neyman (Spiller, Fitzsimons, Lynch, & McClelland, 2013). Utilizamos o modelo 1-PROCESS (Hayes, 2013) para esse procedimento. Os resultados sugerem que o conhecimento prévio não afetou a busca de informações após a decisão nos níveis mais baixos de maximização. Já nos níveis de maximização mais próximos da média amostral (tendência à maximização $> 0,039$, média centrada), os efeitos do conhecimento prévio foram significativos e positivos, aumentando em tamanho em função da tendência à maximização. Ou seja, os efeitos positivos do conhecimento prévio tendem a aumentar com a tendência à maximização (veja Gráfico 2).

Gráfico 2. Floodlight: O efeito da interação na busca de informações após a decisão (Estudo 2A)



Nota: As faixas de Intervalo de Confiança (IC) representam o "intervalo" para IC 95%.

Replicamos no Estudo 2B o estudo acima descrito. No entanto, dessa vez, os participantes foram convidados a lembrar uma compra planejada em que eles já tinham experimentado o produto. Dessa forma, pudemos explorar a influência da satisfação no comportamento de busca de informações e determinar se os achados do Estudo 2A são replicáveis.

ESTUDO 2B: ESTUDO COM UMA COMPRA REAL DEPOIS DE EXPERIMENTAR O PRODUTO

Procedimentos

Cento e sessenta participantes do Amazon Mechanical Turk foram recrutados. Os participantes recordaram uma compra recente e planejada que tinham feito e na qual tinham experimentado o produto. Com essas informações em mente, completaram uma pesquisa sobre a compra deles. Medimos conhecimentos prévios, tendência à maximização e a busca de informações após a decisão como no Estudo 2A. Entretanto, para medir a dissonância cognitiva dos participantes após a decisão final deles, foram utilizados 21 itens de Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) (1: "Discordo plenamente" e 7: "Concordo plenamente", com $\alpha = 0,972$), porque esses autores apresentaram uma alternativa à escala de Montgomery e Barnes (1993) (usada no Estudo 2A).

A satisfação com a compra foi mensurada por meio de quatro itens adaptados de Oliver (2014) (1: "Discordo plenamente" e 7: "Concordo plenamente", $\alpha = 0,960$).

Amostra

Utilizamos os mesmos filtros do Estudo 2A, oito casos foram removidos da amostra, pois não seguiam as instruções relativas à lembrança da compra. Também foram filtrados os participantes que falharam na checagem de atenção (47 casos), seguindo o mesmo procedimento utilizado nos estudos anteriores. Cinquenta e cinco casos foram excluídos, sendo a amostra final constituída por 105 participantes (65 mulheres; $M_{idade} = 36,96$).

Resultados

Uma análise de correlação testou a relação entre satisfação e busca de informações após a decisão ($r = 0,068, n.s$). O mesmo procedimento utilizado no Estudo 2A foi colocado em prática para investigar o efeito do conhecimento prévio, tendência à maximização, a interação entre eles e a dissonância cognitiva na busca de informações após a decisão. A Tabela 2 relata os resultados da regressão hierárquica múltipla.

O conhecimento prévio, por si só, não contribuiu significativamente para o modelo, sendo $F(1,103) = 2,577, n.s$ (ver nível 1). A tendência à maximização e o termo de interação explicaram um adicional de 11,7% da variação na busca de informações, em que a mudança de R^2 foi estatisticamente significativa, com $F(2,101) = 6,856$ e $p < 0,01$. A introdução da dissonância cognitiva explicou um adicional de 7,1% da variação. Essa mudança também foi significativa, com $F(1,100) = 9,014$ e $p < 0,01$. De acordo com os resultados da regressão hierárquica, o modelo de nível 3 é estatisticamente significativo, com $F(4,100) = 6,728$ e $p < 0,001$, explicando 21,2% da variável dependente. Esse modelo indicou um efeito positivo do conhecimento prévio com significância moderada ($\beta = 16,982, t = 2,044$ e $p = 0,0591$) e um efeito estatisticamente não significativo da tendência à maximização ($\beta = 25,608$ e $t = 1,509, n.s$). A interação proposta teve efeito estatisticamente significativo ($\beta = 25,862, t = 2,635$ e $p < 0,01$), o que está em consonância com os achados do Estudo 2A.

Uma análise utilizando a técnica *Floodlight* de Johnson-Neyman (Spiller et al., 2013) revelou que, em altos níveis de maximização (tendência à maximização $> 0,032$, média centrada), os efeitos do conhecimento prévio foram positivos e aumentaram em função da tendência à maximização (veja Gráfico 3). Esse resultado está em consonância com os resultados do Estudo 2A. Por outro lado, os efeitos negativos do conhecimento prévio

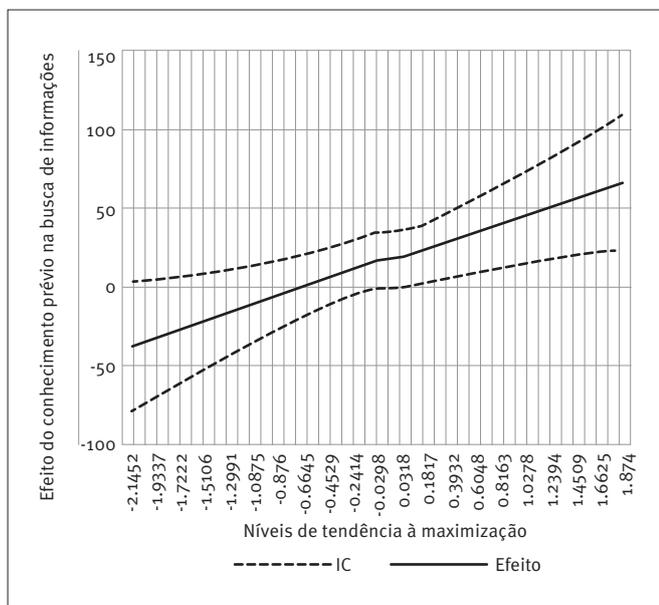
sobre a busca de informações após a decisão alcançaram níveis moderados de significância nos níveis mais baixos de maximização (tendência à maximização < -1,934, média centrada).

Tabela 2. Resumo da análise de regressão hierárquica para variáveis predictoras de busca de informações após a decisão (Estudo 2B)

Variável	B	t	R	R ²	ΔR ²
Nível 1			0,156	0,024	0,015
Conhecimento Prévio (CP)	14,478	1,605			
Nível 2			0,376	0,141	0,116
Conhecimento Prévio (CP)	15,551	1,804			
Tendência à Maximização (TM)	27,088	1,537			
TM*CP	29,533	2,919**			
Nível 3			0,460	0,212	0,181
Conhecimento Prévio (CP)	16,982	2,044 ¹			
Tendência à Maximização (TM)	25,608	1,509			
TM*CP	25,862	2,635**			
Dissonância Cognitiva	25,231	3,002**			

Nota: ¹ = 0,0591; ** p < 0,01.

Gráfico 3. Floodlight: O efeito da interação na busca de informações após a decisão (Estudo 2B)



Nota: As faixas de Intervalo de Confiança (IC) representam o “intervalo” para IC 95%.

Por fim, uma vez que os participantes indicaram quão intensamente buscavam informações após a decisão em diferentes fontes, exploramos os níveis de intensidade relatados por eles para cada busca de informações que propusemos. Consumidores buscaram em lojas on-line (M = 41,89); conversando com amigos/parentes (M = 36,00); lendo avaliações on-line (M = 33,31); visitando lojas físicas (M = 32,43); comparando a opção comprada com escolhas equivalentes de outros consumidores (M = 29,57); visualizando informações sobre os produtos nas redes sociais (M = 18,00); olhando vitrines (M = 14,51); e clicando em anúncios on-line relacionados ao produto escolhido (M = 10,19).

Discussão

Os estudos 2A e 2B mostram um efeito positivo e moderadamente significativo do conhecimento prévio na busca de informações após a decisão quando outras variáveis foram incluídas no modelo. A direção do efeito do conhecimento prévio está

condizente com os achados do Estudo 1. No entanto, em um ambiente menos controlado, o conhecimento prévio, por si só, não afetou a busca de informações após a decisão, pois outras variáveis, como o termo de interação e a dissonância cognitiva, poderiam ter suprimido seu efeito. É importante notar que a tendência à maximização, por si só, não exerce qualquer efeito na busca de informações após a decisão, mas sua interação com o conhecimento prévio afeta a variável dependente. Esse efeito é confirmado pelos Estudos 2A e 2B.

No Estudo 2A, não encontramos efeito significativo para os níveis mais baixos de tendência à maximização, como fizemos no Estudo 2B. No Estudo 2B, a análise *Floodlight* mostrou quando o efeito principal muda seu sinal. Nos *satisficers*, o efeito do conhecimento prévio na busca de informações foi negativo, produzindo efeitos marginalmente significativos nos níveis mais baixos de maximização. Assim, a busca de informações após a experiência tende a ser em participantes experientes com baixa tendência à maximização (ou seja, os *satisficers*). Os *satisficers* geralmente escolhem de acordo com expectativas previamente bem estabelecidas (Schwartz et al., 2002). Assim, quando encontram uma opção que está em conformidade com seus parâmetros, eles se contentam com isso e dificilmente se envolvem em comportamentos após a compra (Ma & Roese, 2014), como busca de informações. Na medida em que os *satisficers* tenham conhecimento sobre as suas compras e possam experimentar o produto adquirido por eles, como no Estudo 2B, é improvável que procurem mais informações sobre as suas compras.

Além disso, a dissonância cognitiva aumentou significativamente a capacidade explicativa do modelo no Estudo 2A. No Estudo 2B, encontramos o mesmo resultado com uma escala diferente para dissonância cognitiva. Esse resultado está em consonância com estudos anteriores (por exemplo, Ehrlich et al., 1957; Sweeney et al., 2000), embora tais estudos não tenham investigado empiricamente o efeito da dissonância cognitiva na busca de informações após a decisão. Assim, os Estudos 2A e 2B contribuem para uma primeira compreensão dos efeitos reais da dissonância cognitiva na busca de informações após a decisão. Vale ressaltar que a satisfação não teve efeito significativo na variável dependente. Entretanto, esse resultado não é conclusivo, pois testamos essa variável em apenas um estudo.

CONCLUSÃO

Neste estudo, investigamos os efeitos do conhecimento prévio dos consumidores, sua interação com a tendência à maximização dos consumidores e os efeitos da dissonância cognitiva e satisfação

na busca de informações após a decisão. No Estudo 1, mostramos que indivíduos com conhecimento prévio objetivo antes de fazer uma escolha buscaram mais informações relacionadas às opções disponíveis após tomarem sua decisão mesmo sabendo que eles não poderiam mudar a a decisão tomada. Os Estudos 2A e 2B reforçam os achados do Estudo 1 com um novo tipo de conhecimento prévio (conhecimento subjetivo) e exploraram o efeito de moderação da tendência à maximização e a influência da dissonância cognitiva. Verificamos que, em ambientes não controlados, o conhecimento prévio teve um efeito significativo quando preditores adicionais foram introduzidos no modelo de regressão. Os resultados mostram uma interação na qual maximizadores são mais propensos a procurar informações após fazerem a sua escolha final com base em seu conhecimento prévio.

Esta pesquisa tem diversas contribuições teóricas. Em primeiro lugar, apresenta o conhecimento prévio dos consumidores como um novo preditor de comportamento de busca de informações. Dessa forma, expande a literatura sobre busca de informações após a decisão. Em segundo lugar, até onde sabemos, este estudo é o primeiro a mostrar o efeito da interação entre o conhecimento prévio e a tendência à maximização na busca de informações após a decisão. Dessa forma, também contribui para a literatura sobre tendência à maximização, principalmente se considerarmos que poucos estudos têm explorado os efeitos desse traço nos comportamentos suscitados na fase após a decisão (Ma & Roese, 2014). Em terceiro lugar, a pesquisa expande a teoria sobre o efeito empírico da dissonância cognitiva na busca de informações após a decisão. Mais uma vez ressaltando que, até onde sabemos, estudos anteriores não testaram esse efeito. Em quarto lugar, analisamos holisticamente o comportamento do consumidor seguindo as sugestões de Lemon e Verhoef (2016), pois associamos diferentes estágios da jornada do cliente ao investigar uma variável suscitada na fase pré-compra (ou seja, conhecimento prévio dos consumidores) que afeta o comportamento do consumidor na fase pós-compra (ou seja, busca de informações).

Nosso estudo também tem implicações gerenciais. O conhecimento dos consumidores pode ser uma preocupação para as empresas porque os consumidores buscam mais informações sobre bens e serviços antes de comprar, tendo, em muitos casos, mais conhecimento que o vendedor e sendo mais empoderados pelo conhecimento que possuem (Gensler, Neslin, & Verhoef, 2017). Por meio de três estudos, mostramos que consumidores experientes continuam buscando mais informações sobre os produtos que compraram. Dessa forma, os comerciantes devem ajudar os consumidores nessa tarefa. Por exemplo, as empresas podem fornecer mais informações sobre o produto adquirido (por exemplo, reforçar a decisão dos consumidores e dar dicas

sobre como usar o produto comprado, o que pode melhorar a experiência do consumidor com o produto) algumas horas ou dias após ele ter feito a compra. Além disso, as informações que os consumidores encontram após fazerem uma escolha podem servir de “elemento calibrador” para os seus julgamentos. Isso pode exercer influência adicional sobre variáveis importantes para o desempenho de *marketing*, como satisfação e intenções de recompra (Shani & Zeelenberg, 2007). Ainda, se empresas fornecerem aos consumidores mais informações na fase pós-compra, poderão ter mais controle sobre a informação a que os consumidores estão tendo acesso.

Também apresentamos abordagens utilizadas pelos consumidores para buscar informações na fase após a compra. Se os varejistas sabem onde os consumidores buscam informações nesta fase, podem escolher a melhor abordagem para reforçar a decisão dos consumidores e, conseqüentemente, diminuir comportamentos tais como devolução de produtos (Donnelly & Ivancevich, 1970) e sentimentos de arrependimento (Shani & Zeelenberg, 2007).

Por fim, nosso estudo não está isento de limitações. Primeiramente, não foi possível replicar os resultados do Estudo 1 nos Estudos 2A e 2B. No entanto, encontramos um efeito marginal significativo do conhecimento prévio no nível 3 do modelo após a introdução da tendência à maximização, do termo de interação e da dissonância cognitiva. Isso pode indicar que as outras variáveis exercem um efeito de supressão (MacKinnon et al., 2000) quando investigamos o conhecimento prévio dos consumidores em uma condição mais naturalista. Ao longo dos três estudos, o efeito do conhecimento prévio tem a mesma direção que propusemos na H1. Em segundo lugar, no Estudo 2B, não foram avaliados sentimentos de arrependimento, o que pode aumentar ou diminuir o comportamento de busca de informações (Shani & Zeelenberg, 2007). Utilizamos uma escala para medir a satisfação, que pode ser um indicador dos sentimentos de arrependimento dos indivíduos. Por fim, não foram explorados os efeitos da busca de informações após a decisão sobre a satisfação dos participantes com a decisão e suas intenções de recompra. Estudos futuros podem investigar essas variáveis, pois elas são importantes para melhorar o desempenho de *marketing* (Brega, 2018).

Esta pesquisa amplifica a compreensão da experiência pós-decisão dos consumidores, divergindo da literatura de *marketing* que, ao investigar comportamentos após decisão, se concentra principalmente em variáveis como satisfação, intenção de recompra e tópicos sobre falhas de serviço (e.g., Bach & Kim, 2012; Wirtz et al., 2007). Diferentemente dessa literatura, aqui investigamos o comportamento de busca de informações após a decisão, o que pode afetar fortemente as ações dos consumidores em relação a marcas, bens e serviços (Oliver, 2014).

NOTA DE AGRADECIMENTO

Agradecemos à CAPES pelo apoio financeiro à pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (2000). Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 123-156
- Ali, F. (2019). U.S sales grow 15.0% in 2018. Recuperado de <https://www.digitalcommerce360.com/article/us-ecommerce-sales/>
- Bach, S. B., & Kim, S. (2012). Online consumer complaint behaviors: The dynamics of service failures, consumers' word of mouth, and organization-consumer relationships. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 59-76. doi: 10.1080/1553118X.2011.634871
- Bettman, J. R., & Park, C. W. (1980). Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: a protocol analysis. *Journal of Consumer Research*, 7, 234-248. doi: 10.1086/208812
- Brega, J. (2018). O sucesso da Whirlpool crescendo em qualquer contexto. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/blog-made-in-brazil/o-sucesso-da-whirlpool-crescendo-em-qualquer-contexto/>
- Brucks, M. (1985). The effects of product class knowledge on information search behavior. *Journal of Consumer Research*, 12, 1-16. doi: 10.1086/209031
- Carlson, J. P., Vincent, L. H., Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2009). Objective and subjective knowledge relationships: a quantitative analysis of consumer research findings. *Journal of Consumer Research*, 35, 864-876. doi: 10.1086/593688
- Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75. doi: 10.2501/ija-30-1-047-075
- Deloitte. (2017). 2017 Global Mobile Consumer Survey: US edition. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-2017-global-mobile-consumer-survey-executive-summary.pdf>
- Dholakia, N., Zwick, D., & Denegri-Knott, J. (2013). Technology, consumers and marketing theory. In P. Maclaran, M. Saren, B. Stern, & M. Tadajewski (Eds.), *The Sage handbook of marketing theory* (pp. 494-511). London, UK: Sage.
- Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (1970). Post-purchase reinforcement and back-out behavior. *Journal of Marketing Research*, 7, 399-400. doi: 10.2307/3150746
- Ehrlich, D., Guttman, I., Schönbach, P., & Mills, J. (1957). Postdecision exposure to relevant information. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54(1), 98. doi: 10.1037/h0042740
- Field, A. & Graham, H. (2003). *How to design and report experiments*. London, UK: Sage.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS*. London, UK: Sage.
- Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P.C. (2017). The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29-43. doi: 10.1016/j.intmar.2017.01.003

- Goldsmith, K., Roux, C., & Ma, J. (2018). When seeking the best brings out the worst in consumers: Understanding the relationship between a maximizing mindset and immoral behavior. *Journal of Consumer Psychology, 28*(2), 293-309. doi: 10.1002/jcpy.1017
- Hadar, L., Sood, S., & Fox, C. R. (2013). Subjective knowledge in consumer financial decisions. *Journal of Marketing Research, 50*(3), 303-316. doi: 10.1509/jmr.10.0518
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York City, NY: The Guilford Press New York.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing, 18*(1), 38-52. doi: 10.1002/dir.10073
- Iyengar, S. S., Wells, R. E., & Schwartz, B. (2006). Doing better but feeling worse. *Psychological Science, 17*, 143-150. doi: 10.1111/j.1467-9280.2006.01677.x
- Jones, E. H. (2002). A cognitive dissonance theory perspective on persuasion. In J. Dillard, M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 99-117). CA: SAGE Publications.
- Kemp, S. (2018). Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark. Retrieved from <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018/>
- Kiel, G. C., & Layton, R. A. (1981). Dimensions of consumer information seeking. *Journal of Marketing Research, 18*, 233-239. doi: 10.1177/002224378101800210
- Lee, H. H., & Kim, J. (2008). The effects of shopping orientations on consumers' satisfaction with product search and purchases in a multi-channel environment. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 12*(2), 193-216. doi: 10.1108/09590550910934272
- Lemon, K.N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Luan, M., & Li, H. (2017). Maximization paradox: result of believing in an objective best. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(5), 652-661. doi: 10.1177/0146167217695552
- Ma, J., & Roese, N. J. (2014). The maximizing mind-set. *Journal of Consumer Research, 41*, 71-92. doi: 10.1086/674977
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science, 1*(4), 173-181.
- Mehra, A., Kumar, S., & Raju, J. S. (2017). Competitive strategies for brick-and-mortar stores to counter "showrooming." *Management Science, 64*(7), 3076-3090. doi: 10.1287/mnsc.2017.2764
- Mittal, B. (1989). Measuring purchase decision involvement. *Psychology & Marketing, 6*(2), 147-162. doi: 10.1002/mar.4220060206
- Montgomery, C., & Barnes, J. H. (1993). POSTDIS: A short rating scale for measuring postpurchase dissonance. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 6*, 204-216.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York City, NY: Routledge.
- Park, C. W., Monthersbaugh, D. L., & Feick, L. (1994). Consumer knowledge assessment. *Journal of Consumer Research, 21*(1), 71-82. doi: 10.1086/209383
- Punj, G. N., & Staelin, R. (1983). A model of consumer information search behavior for new automobiles. *Journal of Consumer Research, 9*(4), 366-380. doi: 10.1086/208931
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Mangold, W. G. (1995). Differential effects of subjective knowledge, objective knowledge, and usage experience on decision making: An exploratory investigation. *Journal of Consumer Psychology, 4*(2), 153-180. doi: 10.1207/s15327663jcp0402_04
- Redação Forbes (2018). Compras online somaram R\$ 166.2 bi no Brasil. Retrieved from <https://forbes.uol.com.br/colunas/2018/09/compras-online-somaram-r-1662-bi-no-brasil/>
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., & Lehman, D. R. (2002). Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of personality and social psychology, 83*(5), 1178-1197. doi: 10.1037/0022-3514.83.5.1178
- Shani, Y., & Zeelenberg, M. (2007). When and why do we want to know? Experienced regret promotes post-decision information search. *Journal of Behavioral Decision Making, 20*(3), 207-222. doi: 10.1002/bdm.550
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review, 63*(2), 129. doi: 10.1037/h0042769
- Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch, J. R., & McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. *Journal of Marketing Research, 50*(2), 277-288. doi: 10.1509/jmr.12.0420
- Sweeney, J. C., Hausknecht, D., & Soutar, G. N. (2000). Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology and Marketing, 17*, 369-385. doi: 10.1002/(SICI)1520-6793(200005)17:5<369::AID-MAR1>3.0.CO;2-G
- Teodorescu, K., Sang, K., & Todd, P. M. (2018). Post-decision search in repeated and variable environments. *Judgment & Decision Making, 13*(5). doi: 18/18202/jdm18202
- Wirtz, J., Mattila, A. S., & Tan, R. L. (2007). The role of arousal congruency in influencing consumers' satisfaction evaluations and in-store behaviors. *International Journal of Service Industry Management, 18*(1), 6-24. doi: 10.1108/09564230710732876

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

As autoras declaram que participaram de forma conjunta da conceitualização, abordagem teórica-metodológica e, por fim, da redação e revisão final. A revisão teórica (levantamento de literatura), bem como a coleta de dados e a análise de dados foi realizada pela primeira autora com supervisão da segunda autora.

FÓRUM

Submetido 09.01.2019. Aprovado 02.08.2019

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores científicos convidados: Editores: Delane Botelho e Leandro Angotti Guissoni

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200105>

INVESTIGANDO AS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS QUANTO AO BOCA A BOCA NEGATIVO ON-LINE

Investigating online response strategies for addressing negative word of mouth

Investigando las estrategias de respuestas respecto al boca a boca negativo online

RESUMO

A era digital modificou a forma como as empresas se comunicam e interagem com seus consumidores e intensificou a influência do boca a boca negativo na reputação das marcas. O presente artigo investiga quais estratégias de respostas estão sendo empregadas pelas empresas para proteger a reputação organizacional no ambiente on-line. Para atingir o objetivo do estudo, duas coletas de dados foram realizadas. A primeira consistiu na realização de 10 entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas para levantar as estratégias utilizadas para minimizar o boca a boca negativo nas mídias sociais. A segunda foi feita com a coleta de conteúdo das marcas geridas pelas agências disponível nas mídias sociais com o intuito de verificar a presença de outras estratégias além das comentadas. Como principal resultado, observam-se situações em que as empresas preferem se desculpar, ocultar a mensagem, responder *inbox* ou simplesmente ignorar os comentários negativos dos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE | Mídias sociais, gestão de marcas, boca a boca, estratégia de resposta, consumidor.

ABSTRACT

The digital age has changed how brands communicate and interact with their consumers, and intensified the influence of negative word of mouth on a brand's reputation. This study investigates which response strategies are employed to protect organizational reputation in the online environment. Accordingly, data were collected in two ways. First, ten semi-structured interviews were conducted with brand managers to identify strategies to minimize negative word of mouth in social media. Second, social media content of brands managed by the agencies were collected to determine if any other strategies were carried out. As a result in negative word of mouth companies prefer to apologize, hide the original message, respond inbox, or simply ignore the negative comments from consumers.

KEYWORDS | Social media, brand management, word of mouth, response strategy, consumer.

RESUMEN

La era digital resultó en cambios en la forma en que las marcas se comunican con sus consumidores, cómo estos interactúan con marcas y entre sí, y cómo los medios de comunicación pueden influir en la reputación de la marca. El presente artículo investiga qué estrategias de respuestas se están empleando para proteger la reputación organizativa en el entorno online. Para alcanzar el objetivo del estudio se realizaron dos colectas de datos. La primera consistió en la realización de diez entrevistas semiestructuradas con gestores de marcas para averiguar las estrategias utilizadas para minimizar el boca a boca negativo en los medios sociales. La segunda se llevó a cabo mediante la recolección de contenido de las marcas administradas por las agencias disponibles en los medios sociales, con el objetivo de verificar si otras estrategias, además de las comentadas, se están poniendo en práctica. Como resultado, se observa que, dependiendo de la situación, las empresas prefieren disculparse, ocultar el mensaje, responder inbox, o simplemente ignorar los comentarios negativos.

PALABRAS CLAVE | Medios sociales, Gestión de marcas, Boca a boca, estrategia de respuesta, consumidor.

ROBERTA DUARTE FERNANDES¹

robertadf@al.insper.edu.br

ORCID: 0000-0002-7057-4056

GIULIANA ISABELLA¹

giulianai@insper.edu.br

ORCID: 0000-0002-4502-4327

¹Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, Programa de Mestrado Profissional em Administração, São Paulo, SP, Brasil

INTRODUÇÃO

A reputação de uma empresa está relacionada à capacidade de criação de valor por meio de uma marca, que, por ser um ativo intangível, difícil de ser copiado, pode alavancar os resultados financeiros de uma empresa (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013). A gestão da reputação de uma marca é uma função complexa, que envolve não apenas analisar o que está dentro da empresa, mas também estabelecer um diálogo constante entre a empresa e seus *stakeholders* (Roberts & Dowling, 2002).

A mídia social tornou-se um importante fenômeno cultural e social, transformando a forma como milhões de pessoas e empresas dialogam e se conectam (VanMeter, Grisaffe, & Chonko, 2015). A comunicação relacionada às marcas acontece com ou sem permissão das empresas. Cabe a estas a decisão de interagir com seus consumidores e participar dessa comunicação, ou ignorá-los (Kietzmann, Hermkens, Mccarthy, & Silvestre, 2011). As interações dos clientes podem agregar valor às empresas na medida em que há a geração de conteúdo e influência no comportamento de compra de outros clientes por meio de boca a boca eletrônico (BBE) (Bruhn, Schoenmueller, & Schäfer, 2012; Wilson, Giebelhausen, & Brady, 2017).

O BBE é usado por consumidores com o objetivo de formar uma expectativa positiva de um produto, serviço ou marca (Krishnamurthy & Kumar, 2018). De acordo com o relatório da *Mintel.com* (2015), cerca de 70% dos consumidores americanos procuram no meio virtual opiniões de outros consumidores sobre os produtos ou serviços que buscam adquirir. No Brasil, mais de 50% dos consumidores on-line confiam na opinião sobre produtos e serviços de outros consumidores (E-commerce Brasil, 2018).

Devido aos desafios e à dificuldade dos profissionais de *Marketing* em gerir o BBE (Kumar, Choi, & Greene, 2017; Munzel, Jahn, & Kunz, 2012; Wilson et al., 2017), pesquisadores e gestores estão mostrando um interesse substancial no entendimento das mídias sociais, tentando encontrar a melhor forma de lidar com esse fenômeno cultural e social (Islam & Rahman, 2016; VanMeter et al., 2015). Há estudos que abordam o BBE com foco na influência da comunicação sobre os comportamentos dos potenciais futuro consumidores (East, Romaniul, Chawdhary, & Uncles, 2017; Wilson et al., 2017). Outros buscam entender o que motiva o consumidor a utilizar as mídias sociais para interagir com as marcas (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004; VanMeter et al., 2015; Zhu & Chen, 2015). Estudos quantitativos dimensionam o efeito das respostas das empresas no comportamento de compra e satisfação do consumidor (Kim, Wang, Maslowks, & Malthouse, 2016; Lee & Song, 2010) e possíveis consumidores (Manika, Papagiannidis, & Bourlakis, 2017). Nota-se que a maioria dos estudos analisa

os efeitos do BBE segundo a percepção dos consumidores e não aborda como as empresas estão lidando com o boca a boca eletrônico negativo (BBEN).

Nesse contexto, os estudos existentes na literatura que aborda estratégias de respostas ao boca a boca em geral são do contexto de crise de marca (e.g. Lee & Song, 2010; Marcus & Goodman, 1991; Munzel et al., 2012; Siomkos & Kurtzard, 1994). Há estudos na área do BBEN, mas que buscam investigar por meio de experimentos qual a melhor estratégia de resposta a ser utilizada pelas empresas (e.g. Crijns, Cauberghe, Hudders, & Claeys, 2017; Noort & Willemsen, 2012), e dessa forma não conseguem fornecer uma visão integrada das diversas estratégias de respostas existentes. A maioria dos artigos no tema traz ainda a percepção do consumidor em relação às estratégias de resposta (e.g. Li, Cui, & Peng, 2018; Munzel, Kunz, & Jahn, 2017), e não exatamente às estratégias desenvolvidas e na visão das empresas.

Dito isso, o objetivo deste trabalho consiste em entender quais estratégias estão sendo tomadas pelos gestores das marcas em relação aos conteúdos postados por consumidores sobre suas marcas nas redes sociais, em especial, quando o conteúdo tem conotação negativa. Pretende-se com isso complementar a literatura de BBE, identificando outras estratégias de respostas aos consumidores, pouco exploradas na literatura atual, além de oferecer em um único artigo uma visão geral dessas estratégias nas plataformas de mídias sociais.

Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas de 10 agências de *marketing* digital. Depois, com o objetivo de comparar o discurso com as ações de gestão das reclamações, foi feita uma análise de conteúdo das páginas geridas pelas agências e perfis do Facebook e Instagram. Ao todo, investigando-se uma marca de cada agência, foram analisadas mais de 4 mil postagens de comentários.

A seguir, apresenta-se a revisão da literatura com ênfase nas estratégias de respostas aos comentários negativos.

REVISÃO DA LITERATURA

Uma marca com boa reputação pode influenciar a atração de consumidores, gerar interesse de investimento, atrair o melhor funcionário à empresa, motivar os trabalhadores, aumentar a satisfação no trabalho, gerar uma cobertura mais positiva da mídia e obter comentários positivos dos analistas financeiros (Davies & Chun, 2003). Por outro lado, crises e danos a uma marca podem ser brutais à empresa, principalmente na era on-line, onde há uma rápida propagação de informação (Laufer & Coombs, 2006).

Essa propagação on-line consiste no BBE, que é definido como qualquer declaração positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou pregressos sobre um produto, serviço ou empresa, que está disponível por meio da internet (Henning-Thurau et al., 2004). Esse tipo de BBE distingue-se do tradicional principalmente por causa do seu meio de transmissão baseado na tecnologia e na internet (Krishnamurthy & Kumar, 2018). O BBE ocorre geralmente na forma de mensagem de leitura ou escrita. É apresentado em fóruns públicos para outros consumidores ou empresas e armazenado eletronicamente, de modo que pode ser pesquisado para utilização futura (Andreassen & Streukens, 2009; Eisingerich, Chun, Liu, He, & Bell, 2015). No BBE, os participantes envolvem-se na comunicação com uma rede de pessoas, por meio de comunidades on-line, onde as conversas são mais visíveis e impessoais. Os indivíduos que formam essas comunidades se reúnem devido a interesses compartilhados em produtos, serviços específicos, em um tópico ou atividade (King, Racherla, & Bush, 2014).

Dada a natureza multidirecional da internet, o volume e o alcance do BBE são superiores ao boca a boca tradicional (Islam & Rahman, 2016), muitas vezes com alcance inimaginável, embora mensuráveis e mapeáveis (Noort & Willemsen, 2012). A comunicação é de um para muitos (*one-to-many*) consumidores (Eisingerich et al., 2015). Em geral, o BBE é persistente e permanece armazenado de maneira pública (Dellarocas, 2003). Essas informações podem ficar disponíveis para outros consumidores que buscam opiniões sobre produtos e serviços (Henning-Thurau & Wash, 2010). Assim, dada a natureza textual das opiniões no BBE, tanto o conteúdo da mensagem quanto as características da fonte tendem a influenciar a credibilidade e utilidade do conteúdo propagado (King et al., 2014).

Nesse mundo on-line, as mídias sociais buscam estabelecer um canal de relacionamento virtual, por meio da internet, nos quais as pessoas interagem e trocam conteúdo, podendo difundir informação espontânea para as marcas.

As mídias sociais permitiram uma nova e eficiente forma de comunicação das empresas com os consumidores. Entretanto, esse mesmo meio de comunicação habilitou os consumidores a comentarem on-line e, conseqüentemente, impactarem a reputação da empresa (Wilson et al., 2017).

Os canais on-line tornaram a queixa muito mais fácil de ser transmitida à empresa e a outros possíveis clientes. Em poucos minutos, os clientes podem compor uma reclamação no meio digital (Gregoire, Salle, & Tripp, 2015).

Os consumidores engajam-se no BBEN por várias razões, incluindo: impedir que outros enfrentem o mesmo problema que eles haviam encontrado; buscar conselhos sobre como resolver

seus problemas; expor sua raiva como uma maneira de reduzir a dissonância cognitiva; ou retaliação contra a empresa de oferta (Henning-Thurau et al., 2004; Sundaram, Mitra, & Webster, 1998).

O impacto das reclamações negativas nas empresas dá-se por dois motivos: primeiro, devido à propagação da informação a vários outros consumidores de modo on-line (Noort & Willemsen, 2012); segundo, porque indivíduos sempre buscam informações antes das suas decisões de compra. BBE é utilizado pelo consumidor para formar expectativas de uma marca, produto ou serviço (Krishnamurthy & Kumar, 2018; Munzel et al., 2012). Assim, um parecer concordante pode levar à atitude positiva e alta intenção de compra. Em contrapartida, opiniões negativas podem resultar na formação de atitudes de rejeição e baixa intenção de compra dos consumidores (Liu, Wang, & Wu, 2010).

Estratégias de resposta ao boca a boca negativo

Embora os consumidores sejam mais cautelosos em promover reclamações na mídia social comparados a situações face a face (Eisingerich et al., 2015), desabafos ou reclamações on-line podem impactar negativamente e de maneira significativa a imagem de uma marca (Wilson et al., 2017). Com o objetivo de minimizar o impacto e proteger suas marcas, as empresas passaram a responder aos comentários. O estudo de Xie, Zhang, Zhang, Singh e Lee (2016) com reclamações de hotéis no TripAdvisor demonstrou um aumento no *ranking* de avaliação das empresas que responderam às reclamações, comparadas às que não responderam. Entretanto, embora essas respostas pareçam ser uma promissora técnica de comunicação com os consumidores, quando mal empregadas, suas conseqüências podem ser desastrosas (Lee & Song, 2010; Noort & Willemsen, 2012). Portanto, estratégias de resposta que consistem em como os estabelecimentos respondem às queixas feitas por clientes insatisfeitos sobre um problema de serviço ou produto devem ser cuidadosamente definidas pelas empresas.

Marcus e Goodman (1991), no contexto de crise corporativa, classificaram as estratégias de respostas em dois tipos: de acomodação ou defensiva. As estratégias de acomodação referem-se ao reconhecimento e aceitação das empresas da existência de problemas, bem como das ações a serem tomadas, incluindo desculpas, compensações e ações de recuperação. As estratégias defensivas estão relacionadas à negação dos problemas, como insistir em que não há problema, alegar que a empresa não se responsabiliza pelo ocorrido, acusar o reclamante pela situação e até mesmo deslocar a culpa para outras empresas (Marcus & Goodman, 1991). Griffin, Babin e

Darden (1992) explicam que empresas proativas, com ações de pedir desculpas, recompensar ou agir de maneira corretiva, auxiliam a reconstrução da sua imagem positiva. Coombs (1999) complementa que estratégias defensivas podem ser úteis quando a origem do problema é difícil de identificar.

Siomkos e Kurtzbard (1994) propõem quatro estratégias para lidar com crises de produtos: negação, complacência forçada, complacência voluntária e superesforço. A complacência forçada envolve uma resposta por parte da empresa, geralmente por causa de um agente externo, por exemplo, um cumprimento judicial, como um *recall* de um produto. A complacência voluntária consiste em remediar uma falha, sem obrigação judicial, por exemplo, trocando um produto com defeito. E o superesforço consiste não apenas em remediar a falha, mas oferecer um benefício extra. Laufer e Coombs (2006) endossam essa ideia apresentando situações em que cada estratégia poderia ser utilizada. Com as mídias sociais, uma reclamação on-line pode tornar-se uma crise de marca. Por isso, é tendência que as empresas tratem as reclamações nesses meios de comunicação como tal (Manika et al., 2017).

A aceitação de uma crise pela organização é capaz de parecer mais honrosa e às vezes consegue reduzir a probabilidade de respostas negativas. Além disso, a aceitação da responsabilidade por um evento negativo pode aumentar a simpatia e o perdão (Griffin et al., 1992).

No contexto de mídias sociais, Munzel et al. (2012), por meio de estudos experimentais, demonstraram a importância de as empresas responderem aos comentários e pedirem desculpas aos seus consumidores. De acordo com as estratégias de acomodação, os autores declaram que uma resposta na mídia social aumenta a atitude positiva e a benevolência do consumidor em relação à marca/empresa. Para eles, um pedido de desculpas fortalece ainda mais essa relação empresa/consumidor. As pessoas esperam uma resposta da empresa, principalmente quando percebem que ela já contava com o evento negativo (Coombs, 1999). A resposta da empresa de responsabilizar-se por um evento negativo facilita o desenvolvimento da confiança dos consumidores, o que, por sua vez, afeta sua avaliação do estabelecimento, bem como a intenção de compra. A tentativa de negar a responsabilidade organizacional pelos eventos negativos provoca uma percepção desfavorável em relação à empresa (Lee, 2005).

No contexto de BBEN, Lee e Song (2010) propuseram três estratégias de resposta: estratégias de acomodação, não ação e defensivas. Ou seja, além da estratégia de acomodação, em que se aceita a responsabilidade (aceitar responsabilidade, compensação, ação corretiva), e da estratégia de defensiva, em que se utiliza a negação (transferir a culpa, minimização),

os autores incluíram a "não ação", em que o comentário não é substancial ou a estratégia é de silêncio (Lee, 2004). Tal estratégia simplesmente tenta separar os eventos negativos da empresa, optando pela permanência do silêncio nas redes sociais (Lee, 2004).

Segundo Lee e Song (2010), seis respostas são comumente usadas pelas organizações: (a) mudar a culpa: uma alegação de que os outros são responsáveis pela crise; (b) minimização: uma alegação de que as consequências da crise não são tão ruins quanto foram retratadas; (c) nenhum comentário: uma recusa a comentar; (d) apologia: uma declaração apologética verbal, ou seja, faz uma declaração na defensiva; (e) compensação: compensação monetária às vítimas; e (f) ação corretiva: ação tomada para evitar a recorrência do mesmo problema.

Transferir a culpa admite que uma crise ocorreu, mas alega que os outros são responsáveis. Assim, reflete a maior tentativa de negar a responsabilidade entre as seis respostas da crise.

A minimização reflete a segunda resposta que mais nega a responsabilidade, porque a organização tenta reduzir a severidade percebida da crise redefinindo a crise. Uma organização que se recusa a comentar costuma estar em uma situação na qual não consegue diminuir a crise e tenta dissociar-se dela permanecendo em silêncio. Como resultado, nenhum comentário representa a terceira maior resposta de negação de responsabilidade. Elas podem ser úteis quando uma empresa se sente menos responsável pelo evento negativo, quando não há culpa explícita ou quando há um grande potencial de que respostas inadequadas possam causar ofensas (McLaughlin, Cody, & O'Hair, 1983).

Finalmente, a ação corretiva representa a maior aceitação de responsabilidade por um problema, porque, ao identificar e determinar a fonte do transtorno, a organização não apenas demonstra responsabilidade pelo ocorrido, mas também demonstra um esforço para corrigir o problema e evitar futuras perturbações (Laufer & Coombs, 2006). Quando os funcionários da organização se desculpam, eles aceitam a responsabilidade pela crise (Manika et al., 2017). Além disso, a compensação estende a aceitação da responsabilidade oferecendo reparações monetárias.

Noort e Willensen (2012) apresentaram que intervenções, preferencialmente proativas, em páginas com reclamações – difamações da marca pelos consumidores – devem ser realizadas pelas empresas, visto que geram uma avaliação mais positiva dos consumidores visitantes das páginas. Os autores demonstram, ainda, que uma resposta mais humanizada e menos robotizada é preferível pelos consumidores, informação suportada posteriormente por Crijns et al. (2017).

Sparks e Bradley (2014), investigando reclamações de hóspedes no TripAdvisor, desenvolveram uma estratégia de

resposta chamada por eles de *Triple A* (*Acknowledge, Account, Action*). De acordo com essa estratégia, existem três categorias de respostas: a primeira, de reconhecimento, que envolve agradecer a reclamação, apreciar, pedir desculpas, reconhecer, admitir e aceitar; a segunda está relacionada à explicação, ou seja, dá-se uma desculpa, justifica-se o erro, coloca-se outro ponto de vista, nega-se o ocorrido, e, por fim, a terceira, em que se busca agir; nessa categoria, a empresa investiga o ocorrido, há uma mudança do produto (conserto, troca, melhoria), mudança no processo da empresa ou na forma de relacionamento com o cliente. Observa-se, entretanto, que, independentemente da estratégia utilizada ou do nível de envolvimento da empresa em solucionar o problema, é necessário que a explicação ao consumidor seja honesta, sincera e transparente (Sparks & Bradley, 2014), e rápida.

De acordo com Istanbuluoglu (2017), os consumidores possuem a expectativa de uma resposta de 3-6 horas no Facebook.

O Quadro 1 resume os principais artigos que envolvem estratégias de respostas. Em ordem cronológica, são apresentados os trabalhos que investigaram as estratégias no BBE e nas mídias sociais. Observa-se que nenhum artigo investigou as estratégias de resposta com o olhar das empresas. Em geral, os envolvidos nas pesquisas são os receptores-consumidores. Além disso, as pesquisas existentes possuem um caráter mais teórico ou conclusivo por meio de pesquisas experimentais. Com isso, o presente artigo visa investigar as estratégias de resposta ao BBE por meio de duas pesquisas exploratórias: entrevistas com agências gestoras de marca e observação do comportamento das empresas nas mídias sociais.

Quadro 1. Estudos com estratégia de resposta ao boca a boca negativo na internet

Abordagem de Pesquisa	Estratégia Investigada	Agente	Metodologia	Autores
Impacto do consenso e vivacidade da mensagem na atribuição e avaliação das empresas	Acomodação Defensiva Não ação	M-turkers	Experimental	Lee e Song (2010)
Como as empresas devem responder aos efeitos do BBE	Pedido de desculpas	Estudantes	Experimentos	Munzel, Jahn e Kunz (2012)
Investiga estratégias de respostas de reclamações em sites/blogs por meio de experimentos	Proatividade vs. Passividade Plataforma do consumidor vs. Marca	Participantes	Experimentos	Noort e Willemssen (2012)
Investiga tipo de respostas a reclamações on-line de hóspedes de hotel	"Triple A" Acomodação (reconhecimento), Explicação e ações	Consumidores	Observação On-line TripAdvisor	Sparks e Bradley (2014)
Fatores que influenciam a percepção e impacto de diferentes estratégias em comentários de hotéis	Resposta pela corporação ou por uma pessoa que represente a empresa	Participantes	Experimento	Waiguny, Kniessel e Diehl (2014)
Efeito das desculpas em mídias sociais no comportamento dos clientes e não clientes de uma empresa	Pedido de desculpas, recompensa	Consumidores e potenciais consumidores	Questionário	Manika, Papagiannidis e Bourlakis (2015)
Investiga como as empresas devem responder a comentários positivos e negativos	Resposta corporativa ou personalizada – <i>human voice</i>	Participantes	Experimento	Crijns, Cauberghe, Hudders e Claeys (2017)
Investiga o efeito das estratégias negativas na percepção do consumidor	Pedido de perdão Desculpa (pretexto, escusa)	Participantes	Experimental	Munzel, Jahn e Kunz (2017)
Investiga a semântica e o impacto de respostas as reclamações	Acomodação Defensiva	Consumidores	Experimento de campo	Li, Cui e Peng (2018)

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa é a qualitativa e busca interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas (Godoi & Balsini, 2010).

Dois estudos complementares foram produzidos. Primeiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com agências de gestão de marcas. Após, dados secundários foram coletados por meio da análise das páginas das mídias sociais das empresas geridas pelas agências do primeiro estudo, sendo elaborada, para estas, uma análise dos documentos e registros em *sites* (Collis & Hussey, 2005).

Estudo 1

Visando responder às questões de pesquisa, foi selecionada, de maneira não probabilística, uma amostra de 10 agências de publicidade focadas em comunicação e gestão de marcas

em mídias sociais. Essa técnica é válida quando se deseja deliberadamente selecionar um conjunto de informações para estudar o fenômeno de interesse (Flick, 2009).

As agências selecionadas utilizaram os seguintes critérios: acessibilidade da pesquisadora, ter no mínimo um ano de atuação na área de gestão de conteúdo e de marcas em mídias sociais, atuar em diversos estados do Brasil e possuir clientes de diversos segmentos. Para definir o entrevistado, buscaram-se os seguintes critérios: vivência na área de *Marketing* e em gestão de conteúdo e de marcas no meio digital. A Tabela 1 apresenta informações sobre cada empresa e perfil do respondente.

Tabela 1. Perfil da amostragem

Agência	Tempo da empresa (em anos)	Quantidade de funcionários	Segmentos dos clientes	Estados de atuação	Cargo do entrevistado
A	5 anos	12	Eventos, política, varejo	RN	Diretora executiva
B	4 anos	12	Construção civil, educação, varejo	MG, PE, RJ, RN, SP	Diretor e sócio fundador
C	2 anos	10	Alimentício, imobiliário, varejo	RN	Diretor de conteúdo
D	15 anos	40	Comunicação, educação, varejo, tecnologia	AM, CE, MG, PB, RJ, RN, SC, SP	Diretora executiva
E	19 anos	63	Alimentício, educação, política, varejo	AL, CE, DF, PB, RN, SP	Diretor de tecnologia
F	8 anos	34	Comunicação, educação, farmacêutico, tecnologia	SP	Redatora sênior
G	1 ano	6	Alimentício, eventos, saúde	PB, RN, RS	Diretor e sócio fundador
H	6 anos	6	Educação, política, varejo	DF, MT, RN	Diretor e sócio fundador
I	15 anos	105	Alimentício, tecnologia, varejo	ES, MG, RJ, SP	Analista de social media
J	50 anos	400	Alimentício, saúde e varejo	CE, RJ, SP	Copywriter

A coleta das informações ocorreu durante os meses de março, abril e maio do ano de 2018, de modo presencial (local de trabalho de cada entrevistado), com exceção de duas, que foram realizadas por Skype (vídeo). Ao iniciar a entrevista, foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido para solicitação de registro das interlocuções, que foram gravadas e transcritas. Ao todo, o roteiro continha 18 questões. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos. Ao final da conversa, foi solicitada ao entrevistado a indicação de, pelo menos, uma marca de sua gestão.

Análise das entrevistas

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, resultando em 44 páginas de texto digitados no processador Word em corpo 10, tipo Times New Roman. Os arquivos foram inseridos no *software* QSR NVivo 8.0. com o objetivo de categorizar o material. Com base na revisão bibliográfica, uma lista de códigos foi predefinida. O código consiste em um rótulo anexado a uma seção de texto que o pesquisador identificou

como importante para sua interpretação (Cassell & Symon, 2004) e que auxilia a categorização do texto. Os principais códigos criados para a análise foram: canais de reclamação, tipos de comentários negativos, modo como os comentários negativos são identificados, relacionamento com o consumidor, estratégias de acomodação, estratégias defensivas, estratégias de não ação. Trechos de textos que durante o processo de análise não tiveram consistência com nenhuma categoria foram descartados.

Resultado

Com base nos relatos dos entrevistados, diferenças, proximidades e sínteses de informações emergiram e são resumidas nas categorias apresentadas a seguir. Importante ressaltar que, com o objetivo de exemplificar, trechos das entrevistas são apresentados ao texto, seguidos da fonte (agência).

Canal de reclamação: busca por canais fechados

De acordo com os entrevistados, há uma maior predisposição dos consumidores aos comentários negativos e reclamações. A maioria das críticas é realizada de maneira aberta, em comentários nas páginas e postagens das marcas, e muitas vezes com marcações das empresas, com o intuito de ser notada. A Agência J comenta: “A grande maioria utiliza canais abertos, principalmente quando o cliente é uma marca com grande volume de seguidores e quando o assunto é polêmico. Os consumidores querem que sua reclamação seja vista pela empresa e pelos outros consumidores, na intenção de ter uma solução” (AGÊNCIA J).

Um dos entrevistados acredita que a falta de intimidade com a tecnologia pode influenciar a escolha do comentário aberto por parte dos usuários das redes sociais. “Grande parte das pessoas tem pouca intimidade com a tecnologia, ou tem uma intimidade limitada, então elas não sabem direito como funciona a ferramenta e acabam utilizando o meio mais fácil, o comentário aberto” (AGÊNCIA B).

Entretanto, é um consenso que as marcas preferem que o consumidor utilize meios de comunicações fechados – sem exposição do conteúdo ao público – minimizando possíveis afrontas às marcas. Dessa forma, na tentativa de estimular o uso dos canais fechados como o *inbox* e *chat*, algumas estratégias são utilizadas. “A gente tem um movimento de tentar levar o consumidor para os canais fechados, para tentar entender a situação, mas, em sua maioria, os consumidores preferem reclamar de forma aberta e pública” (AGÊNCIA A). “Já no nosso primeiro contato público, explicamos que a comunicação será em ambiente fechado como o *inbox*” (AGÊNCIA F). “Dependendo da situação, solicitamos um contato privado (telefone, *e-mail*, *chat*) para conversar” (AGÊNCIA D).

Característica do reclamante/cliente e da reclamação

A capacidade de influenciar pessoas do reclamante é uma peculiaridade das redes sociais que altera como as agências

agem. “Acho que o que vai influenciar a reclamação e ter mais ou menos repercussão é o poder de influência do reclamante” (AGÊNCIA B). “O que pesa também na maior repercussão de um comentário negativo é a quantidade de seguidores e amigos que o usuário tem” (AGÊNCIA J). “Em geral, utilizamos respostas automáticas para responder a alguns padrões de reclamações, mas às vezes nosso pessoal toma um cuidado extra ao se tratar de pessoas com grande influência” (AGÊNCIA A).

Imagens tentem a impactar mais leitores do que comentários com textos. Sabendo disso, a Agência F comenta tomar um cuidado quando as reclamações possuem fotos. “A repercussão é maior quando retratada com fotos na publicação. Evitamos solicitar imagens ou provas nos canais abertos” (AGÊNCIA F).

Agir e não se omitir

O BBen ativado por comentários nas redes sociais pode afetar a reputação da marca e até dispersar potenciais clientes. A possível falta de resposta às reclamações dos clientes é considerada uma influência na criação do BBen. Como comentado pelos entrevistados: “O consumidor precisa saber que alguém ouviu e que vai dar um trato àquela informação” (AGÊNCIA B); “Quando as reclamações alcançam potencial viral, geralmente é uma consequência do descaso da marca com seu público, por isso a gente sempre responde ao consumidor” (AGÊNCIA F); “a única certeza é que, se a interação não for rápida e a marca não se mostrar solícita a auxiliar o consumidor, ele continuará propagando seus comentários negativos até se fazer ouvido” (AGÊNCIA I).

Humanização da resposta

De acordo com a maioria das agências, não há um padrão de resposta às reclamações, seja por querer entender o tipo de problema, seja para não perder a “humanização” da marca. “Cada caso é um caso. Porque vai depender do foco do problema, vai depender da situação” (AGÊNCIA A). “Para reclamação, preferimos analisar caso a caso” (AGÊNCIA C). “Muitas vezes criamos um 'script' relacionado a cada situação, mas não gostamos de deixar o roteiro engessado, dando espaço para respondermos de forma mais 'humana'” (AGÊNCIA H). A interação entre as agências que gerenciam as páginas e perfis das marcas e as empresas proprietárias das marcas faz parte do processo criativo das respostas. “Então a gente dá o primeiro combate, vamos dizer assim, e passamos a situação para a empresa, que tomará a iniciativa em casos

mais críticos” (AGÊNCIA B). Mas admitem que, devido ao volume, reincidência de reclamações ou necessidade de agilidade, muitas vezes uma resposta mais robotizada pode ocorrer. “Para criação da resposta, seguimos um passo a passo que começa na identificação do problema, averiguação dos fatos junto à empresa e criação da melhor estratégia de resposta” (AGÊNCIA C); “Como fazemos reuniões semanais com as empresas, até certo limite podemos responder de forma automática, para que o consumidor saiba que a reclamação dele está sendo vista” (AGÊNCIA E).

Acomodação: a aceitação da responsabilidade

As estratégias de acomodação, que envolvem a aceitação da responsabilidade pelo problema com pedidos de desculpas, retratação, ação corretiva e, algumas vezes, compensação, são predominantes nos depoimentos dos entrevistados. Nas entrevistas, pode observar-se que as respostas relacionadas a essas estratégias são realizadas de diversas maneiras, como resposta direta na forma de comentário, contato via canal fechado, ou com postagens públicas, como o caso das notas de esclarecimento. “A empresa admitiu a culpa e fez uma nota pública. As notas são colocadas nas redes sociais e, dependendo do cliente, ele também é obrigado a colocar em meios de grande circulação como jornais” (AGÊNCIA D); “Nas respostas que já temos autorização para dar, tentamos entender o motivo da reclamação, por exemplo, mau atendimento, e já pedimos desculpas. Às vezes já oferecemos um brinde ou um desconto” (AGÊNCIA E).

Silêncio como estratégia

Todos os entrevistados declararam que, em algum momento, utilizaram a estratégia de não ação, optando pelo silêncio. Alguns participantes afirmam que a adoção desse tipo de resposta se dá por orientação da empresa proprietária da marca ou por questões estratégicas dela: “Dependendo da situação, o melhor é não responder” (AGÊNCIA G). “Há reclamações sem nexos ou relativamente desprezíveis, onde o ideal é não responder” (AGÊNCIA H).

Ainda houve quem declarasse que é a melhor estratégia para conter a expansão do BBEN. “A internet é interessante, você tem o pico da reclamação, mas ela pode cair rápido também. Você tem que analisar muito bem se a reclamação tem uma defesa importante; se tiver, faça. Mas quando você acha que não tem, como foi o caso do *shopping*, em que tudo que você fosse falar ia voltar contra você, então é melhor deixar passar e se calar” (AGÊNCIA E).

Negação e ocultação da informação

Embora não tenha sido comentada como uma estratégia utilizada, indícios das estratégias defensivas foram sutilmente identificadas nas entrevistas, como quando um dos entrevistados fez a seguinte declaração: “Muitas vezes, o problema nem existiu, o consumidor nem sempre é a vítima” (AGÊNCIA A).

Por outro lado, a ocultação e exclusão de comentários na página da marca surgiram como estratégia. “O ocultar foi utilizado quando vemos que a pessoa quer causar tumulto. Então, ocultamos para os demais usuários, mas o detratador e seus seguidores continuam vendo” (AGÊNCIA C). “Utilizamos a ocultação quando os comentários envolvem xingamentos, quando há termos de baixo calão, e quando a situação tem uma complexidade maior” (AGÊNCIA B).

Discussão dos resultados

Com base nas entrevistas, observou-se que o principal interesse das empresas é minimizar um efeito negativo à imagem de uma marca, indo de acordo com a literatura (Xie et al., 2016). Para isso, buscam dificultar a propagação da mensagem negativa, levando o consumidor para canais fechados de comunicação, e utilizando-se do silêncio, quando a ideia é diminuir a problematização e propagação da informação (Lee, 2004). Dão, ainda, prioridade à comunicação mais humanizada (Crijns et al., 2017), e escolhem o quanto de esforço darão a cada reclamação, dependendo do poder de influência do reclamante, podendo, sim, utilizar respostas prontas.

Estratégias de acomodação, utilizadas pelas marcas em momentos de crise (Marcus & Goodman, 1991), foram corriqueiramente comentadas, principalmente no quesito aceitação do problema, assim como pedidos de desculpas (e.g. Munzel et al., 2012). Menos comentada foi a utilização de estratégias de complacência forçada ou voluntária, como vir à mídia de massa para uma retratação (Siomkos & Kurzbard, 1994). Pouco foi comentado de estratégias com entregas de benefícios financeiros (Lee & Song, 2010). A proatividade e a agilidade em responder a uma reclamação são aparentes e estão de acordo com Istanbuluoglu (2017), que comenta que os consumidores possuem a expectativa de uma resposta de 3-6 horas no Facebook.

Uma estratégia não aparente na literatura foi a de ocultação das informações, em que as empresas optaram por apagar o comentário do reclamante ou excluir parcialmente da sua página, deixando apenas que ele enxergasse a mensagem e sua resposta. Essa estratégia faz com que o ambiente da marca

(*site, blog, página do Facebook da marca*) seja controlado e possua apenas informações positivas.

Como comentado, ao final das entrevistas com os gestores de marca, foi solicitada a indicação de, pelo menos, uma marca de sua gestão. Com isso, o Estudo 2 consiste em uma análise das estratégias nas mídias sociais com o objetivo de endossar as estratégias comentadas pelos entrevistados.

Estudo 2

Para a coleta de dados secundários, utilizaram-se as mídias sociais mais comentadas no Estudo 1: o Facebook e o Instagram. As redes sociais são compostas por atores (exemplo: consumidores reclamantes) e conexões, mediadas pelo computador e *sites*. O Facebook se destaca, sendo a maior mídia social do mundo (Islam & Rahman, 2016), com dois bilhões de usuários, e a primeira plataforma social a ultrapassar um bilhão de usuários (Eisingerich et al., 2015). Além disso, o Brasil é o terceiro país no *ranking* de usuários do Facebook, com cerca de 130 milhões, atrás do Estados Unidos (230 milhões) e Índia (250 milhões) (Statista, 2018).

Uma marca sugerida por cada agência do Estudo 1 foi analisada de modo individual. Apenas a agência H optou por não fornecer o nome de marcas de sua gestão. A Tabela 2 indica o setor da marca que foi analisado e a quantidade de postagens publicada no Facebook e Instagram do período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de maio de 2018.

Tabela 2. Agência, marca analisada e quantidade de postagens e comentários

Agência responsável	Segmento de atuação da marca	Quantidade de postagens
A	Entretenimento	1113
B	Varejo	1176
C	Restaurante	296
D	Educação	611
E	Educação	512
F	Varejo	116
G	Restaurante	142
I	Telecomunicações	131
J	Varejo	1215

Para análise das redes sociais, teve-se acesso apenas aos comentários abertos expostos nas páginas e perfis das marcas nas mídias sociais.

Análise do conteúdo nas redes sociais

As redes sociais são como sistemas que permitem a interação por meio de comentários, além da exposição pública de uma postagem. Como muitas das comunicações ficam visíveis e arquivadas na rede, é possível analisar as articulações mesmo de períodos antigos. Assim, para a análise do conteúdo das redes sociais, em primeiro lugar, buscou-se baixar o conteúdo de interesse (postagens dos reclamantes e seus comentários) para o meio *off-line*. Em seguida, uma limpeza dos dados foi realizada. Retiramos os comentários das pessoas, deixando apenas os *posts* de reclamações e as respostas dadas pelas empresas. Como a análise foi do conteúdo postado, imagens que tenham sido incluídas nos *posts* foram descartadas. Essas informações foram, então, categorizadas manualmente de acordo com as estratégias apresentadas no referencial teórico. Além disso, por meio de uma análise de observação, os autores deste artigo entraram nas páginas das nove marcas com o objetivo de entender o seu funcionamento. A seguir, apresentam-se as estratégias de respostas mais relevantes retiradas das páginas das redes sociais das marcas.

Importante enfatizar que o conteúdo das respostas foi reproduzido de maneira literal, porém os nomes dos usuários (consumidores) e das marcas, produtos, ou telefones foram substituídos por XXX. No caso da transcrição das reclamações e comentários negativos, ajustes de gramática, sem perda do sentido, foram realizados para melhor compreensão.

Resultado

Consistentemente com as falas dos entrevistados, as estratégias de respostas de maior volume nas páginas das marcas foram as seguintes.

Canal de reclamação: busca por canais fechados

Observa-se que, quando se trata de problemas sistêmicos e operacionais, como falha de sistema ou atraso em entregas, algumas marcas tentaram compreender a reclamação longe da vista de outros consumidores, direcionando a conversa para o

privado, ou seja, *inbox* ou *direct*. Como apresentado em: “Meu sinal está péssimo, a internet da XXX nunca funciona quando a pessoa precisa. Já tentei de tudo e nada resolve” (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA I); “Poxa, Aline! O que houve? Você precisa de suporte? Venha conversar no *inbox* do Facebook facebook.com/XXX. Ficarei feliz em te atender!” (RESPOSTAS AGÊNCIA I).

Acomodação: a aceitação da responsabilidade

Estratégias de acomodação foram identificadas nas respostas que incluíam pedidos de desculpas, orientações e preocupação em entender o problema no comentário do consumidor. Durante o período de análise, um acontecimento pontual que atingiu todo o País, como a paralização das estradas, afetou algumas das marcas das agências estudadas. Uma das marcas em questão teve um evento musical cancelado devido à falta dos equipamentos de montagem. O *buzz*, composto de apreciações negativas e questionamentos, somou mais de mil comentários no Instagram e 200 no Facebook em menos de um mês. Notas de esclarecimento foram dadas em forma de *post* com informações de como o consumidor deveria proceder para restituição do valor do ingresso ou reimpressão para nova data, identificando uma das estratégias de acomodação também apontadas das entrevistas.

Chamando pelo nome e utilizando *emoticon*

Nota-se, entretanto, que, junto à estratégia de pedido de desculpas, muitas empresas utilizaram-se de *emoticons* (símbolos, expressões de emoções as palavras), provavelmente com o objetivo de humanizar a resposta. Por exemplo: “Estou muito chateada, fiz o cadastro do cupom e não recebi o reembolso da promoção, já tentei contato e nada” (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA B); “Olá XXX 😊 Boa tarde. Após o recebimento do *e-mail* de validação, o reembolso do valor pago pelos produtos XXX participantes será realizado em até 10 dias úteis, limitado ao valor máximo de R\$ 60,00 por meio de DOC. Em breve, você deve estar recebendo” (AGÊNCIA B).

Estratégia defensiva

Embora em menor quantidade, houve empresas que optaram pela estratégia defensiva, respondendo de maneira genérica e transferindo a responsabilidade para o reclamante, como pode ser observado a seguir. “Uma instituição que não se importa com os alunos, já pensaram quantos alunos moram longe do *campus*? Muitos dependem dos transportes públicos. Cadê o respeito? São os alunos que sustentam essa faculdade. Vocês

estão nos prejudicando diretamente. Ontem, foi avisado que não haveria provas para o curso de direito, pela manhã acordamos com a notícia de que a prova de constitucional será realizada, como vou chegar a tempo? Tão achando que ando de jatinho” (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA E); “XXX Os alunos que se sentirem prejudicados devem procurar a coordenação do seu curso e relatar a situação” (AGÊNCIA E).

Não ação

Embora comentada a importância de as empresas serem proativas e responderem às reclamações (Noort & Willemssen, 2012), houve empresas que, segundo os reclamantes, optaram pela não ação, como pode ser visto no comentário: “Falta de respeito com os alunos que moram longe da faculdade, falta de sensibilidade. Informam que não vai ter avaliação, mas não é apenas questão de perder prova, e sim de faltar à aula e perder conteúdo quando estou pagando por isso” (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA E).

Ocultação da informação

Das marcas informadas pelas agências, cinco desativaram a possibilidade dos consumidores de avaliar as marcas por meio do Facebook. Ou seja, não havia possibilidade de o consumidor avaliar com *ranking* (estrelas) a empresa. O *ranking* era presente, mas o *link* para avaliação não estava disponível. Dessa forma, durante a análise, houve a sensação de que a empresa estava se protegendo de uma eventual má avaliação.

Discussão dos resultados

Com a observação dos *sites* e análise do seu conteúdo, foi possível confirmar algumas das estratégias comentadas pelos gestores. Assim como descrito na literatura, a estratégia de acomodação – pedido de desculpas, aceitação do erro, reembolso pelo erro (Lee & Song, 2010, Munzel et al., 2012, 2017) – foi amplamente utilizada. A personalização ou resposta mais humanizada (Crijns et al., 2017) também foi aplicada. Embora não tenha sido comentado pelos entrevistados como uma estratégia, chamar o consumidor pelo próprio nome ou apelido, ou marcar seu nome, assim como utilizar os *emoticons*, não parece ser por acaso. O *Triple A* investigado anteriormente no TripAdvisor por Sparks e Bradley (2014) também pode ser visto nas mídias sociais. Reconhecimento, explicações e busca por uma ação para resolver o problema parecem ser amplamente empregados pelas marcas.

Uma estratégia defensiva que chamou a atenção foi a ocultação do campo de resposta ao consumidor. Ou, mais

precisamente, a estratégia de criar dificuldade para que o consumidor possa avaliar a marca ou reclamar. Essa atitude chama a atenção, visto que minimiza o contato do consumidor com a empresa, não permitindo que ele faça uma reclamação aberta.

Importante ressaltar que esse segundo estudo tem limitações, visto que não foi possível verificar a forma de contato entre o consumidor e a empresa *inbox*, nem reclamações que possivelmente foram excluídas ou ocultadas do público em geral.

CONCLUSÃO

O presente artigo investigou quais estratégias de resposta estão sendo empregadas pelos gestores de marcas para proteger

a reputação organizacional no ambiente on-line. A literatura sobre o assunto de BBE é fragmentada, em geral visa investigar as consequências de ações específicas na percepção do consumidor por meio de experimentos. O presente artigo buscou contribuir com essa literatura ao trazer, de maneira integrada e atual, um *overview* das diversas estratégias e ações de respostas quando o assunto é reclamação na mídia. Para as empresas, o trabalho buscou trazer *insights* de quais estratégias podem ser e estão sendo utilizadas pelas marcas, além de reforçar a importância de uma gestão de marca. Para atingir o objetivo do estudo, dois estudos complementares foram realizados. O Quadro 2 resume os principais resultados das entrevistas e análises dos comentários on-line.

Quadro 2. Principais estratégias de respostas ao consumidor

Principais estratégias de respostas	Conceitos/Ação/Principais características da estratégia
Acomodação	Conceito: Nesta estratégia, a marca assume um possível erro e pode buscar uma solução, nem que seja um pedido de desculpas.
	Ação: Pedidos de desculpas, preocupação em entender e resolver o problema, soluções dadas de pronto, oferta de um benefício financeiro ou físico ao consumidor, orientações e notas de esclarecimento são alguns exemplos de ações de acomodação.
	Esta estratégia é: <ol style="list-style-type: none"> 1. a mais esperada pelos consumidores; 2. a que as marcas se sentem mais à vontade de admitir o uso; 3. a mais aconselhável, de acordo com as empresas entrevistadas; 4. a que mais utiliza técnicas como "humanização" de resposta. <p>Para desenvolver uma conversa com o cliente, as marcas podem fazer o uso de robôs com mensagens automáticas e de <i>inbox</i> ou <i>direct</i>, solucionando o problema fora dos olhares dos demais consumidores.</p> <p>Nesta estratégia, foi possível observar, por meio dos comentários on-line, a utilização do <i>Triple A</i> (reconhecimento do erro, justificativa ou explicação sobre o ocorrido e ação para melhoria ou solução).</p>
Não ação	Conceito: Nesta estratégia, a marca oferece um comentário não substancial (sem resposta aparente) ou opta pelo silêncio.
	Ação: Silêncio
	Esta estratégia é: <p>aconselhada quando o comentário/reclamação do consumidor é muito opinativo, sem fortes argumentos;</p> <p>recomendada quando nenhuma das opções de respostas se mostra satisfatória;</p> <p>aconselhada quando o comentário negativo está relacionado a uma decisão estratégica da empresa, como preço;</p> <p>recomendada quando o comentário está relacionado a um assunto polêmico ou delicado.</p> <p>As estratégias de respostas identificadas como mais usadas nas análises dos comentários realizados no Facebook e Instagram foram as de acomodação e de não ação, apesar de ter sido dito em entrevistas que essa última não era utilizada.</p>

continua

Quadro 2. Principais estratégias de respostas ao consumidor

conclusão

Principais estratégias de respostas	Conceitos/Ação/Principais características da estratégia
Defensiva	Conceito: Nesta estratégia, a marca nega o problema, alega que a empresa não se responsabiliza pelo ocorrido, e pode até acusar o reclamante ou outra empresa pela situação.
	Ações: Exclusão e ocultação de comentários, além de respostas genéricas ou transferência de responsabilidade para o reclamante.
	Esta estratégia é: a menos esperada pelos consumidores; percebida de maneira negativa pelos consumidores; geralmente utilizada quando o consumidor usa linguagem inapropriada, como xingamentos; empregado quando a marca quer explicar-se fora dos olhos dos demais consumidores (sem alarde); aconselhada para esclarecer algum fato que foi mal entendido ou dúbio, que possa ter sido mal interpretado pelo consumidor. Esta estratégia foi facilmente identificada em notas de esclarecimentos, principalmente em eventos ou problemas que atingiram um grande número de consumidores.

Os estudos demonstraram a importância dada ao BBEN, como comentado por Chebat, Codjove e Davidow (2005) e Gregoire e Tripp (2011). Segundo os entrevistados, há uma preocupação maior em relação ao BBEN na crença de que os usuários das redes sociais estão mais dispostos a propagar comentários negativos e reclamações. Os entrevistados atestam, ainda, que a maioria dos usuários faz uso de comentários abertos, ao invés do uso de *inbox* e *directs*.

Com os dados das entrevistas mais a observação e coleta de informações das páginas das marcas, conclui-se que, quando o assunto são as estratégias de respostas relacionadas às reclamações e comentários negativos no ambiente digital, ainda há uma disparidade do que é esperado e exposto pelas agências e o que é realizado. Essa disparidade talvez ocorra pelo volume de reclamações, pela restrição de recursos (tempo, dinheiro) das marcas, pela falta de conhecimento de quais estratégias de fato ocorram, ou mesmo pela diversidade de reclamações.

Embora o presente artigo tenha utilizado dois estudos complementares para trazer um *overview* das estratégias de respostas às reclamações, algumas limitações devem ser consideradas. As agências pesquisadas abrangem o território brasileiro, empresas no exterior podem utilizar-se de outras estratégias. O presente artigo limitou-se a 10 agências do território nacional, não foram abordadas empresas com gestão interna de respostas ao consumidor. Em relação aos meios de comunicação em que os consumidores fazem suas reclamações, o estudo focou os dois de maior visibilidade e atuação, Facebook e Instagram.

Dito isso, há um largo *gap* na literatura relacionado a quais estratégias de respostas de fato minimizam um enfraquecimento de marca. Possíveis investigações futuras podem abordar (i) quais ações de cada estratégia mais impactam positivamente o consumidor; (ii) como ações de ocultação ou desativação de sistema de ranqueamento das marcas são vistos pelos consumidores; (iii) como o consumidor lida com percepção de tratamento distinto (estratégia realizada dependendo do número de seguidores); (iv) quais as motivações que levam consumidores a se engajarem no BBEN; (v) qual o impacto do BBEN nas estruturas das empresas, e na área de *Marketing*; (vi) como as empresas identificam e priorizam os consumidores com maior e menor poder de influência; (vii) quais os melhores momentos para uma empresa agir e responder a uma reclamação do consumidor; (viii) se há diferença de estratégias quando a administração da marca é realizada por gestores da própria marca comparada as agências; e, por fim, (ix) será que as empresas pequenas, médias e grandes utilizam-se das mesmas estratégias, ou possuem o mesmo impacto com o consumidor?

REFERÊNCIAS

- Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2009). *Service innovation and electronic word-of-mouth: Is it worth listening to?*. *Managing Service Quality*, 19(3), 249-265. doi: 10.1108/09604520910955294
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). *Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?* *Management Research Review*, 35(9), 770-790.

- Cassell, C. & Symon, G. (Eds.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446280119
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Chebat, J. C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). *Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain*. *Journal of Service Research*, 7(4), 328-342. doi: 10.1177/1094670504273965
- Coombs, W. T. (1999). *Information and compassion in crisis responses: A test of their effects*. *Journal of Public Relations Research*, 11, 125-142. doi: 10.1207/s1532754xjpr1102_02
- Crijns H., Cauberghe V., Hudders L., & Claeys, A. S. (2017, October). *How to deal with online consumer comments during a crisis? The impact of personalized organizational responses on organizational reputation*. *Computers in Human Behavior*, 75, 619-631. doi: 10.1016/j.chb.2017.05.046
- Davies, G., & Chun, R. (2003). *The use of metaphor in the exploration of the brand concept*. *Journal of Marketing Management*, 19(1/2), 45-71. doi: 10.1080/0267257X.2003.9728201
- Dellarocas, C. (2003). *The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms*. *Management Science*, 49(10), 1275-1444. doi: 10.1287/mnsc.49.10.1407.17308
- East, R., Romaniul, J., Chawdhary, R., & Uncles, M. (2017). *The impact of word of mouth on intention to purchase currently used and other brands*. *International Journal of Market Research*, 59(3), 321-344. doi: 10.2501/IJMR-2017-026
- E-commerce Brasil. (2018). *Estudo revela a evolução do consumidor digital no Brasil*. Retrieved from <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-revela-evolucao-do-consumidor-digital-no-brasil>
- Eisingerich, A. B., Chun, H. E. H., Liu, Y., He, J. M., & Bell, S. J. (2015). *Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth*. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 120-128. doi: 10.1016/j.jcps.2014.05.004
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, D. (2013). *Managing brands in the social media environment*. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242-256. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.004
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: Uma análise bibliométrica*. In A. B. Silva, C. K. Godoi, & R. Bandeira-De-Melo, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2. ed., pp. 89-113). Saraiva: São Paulo, SP.
- Gregoire, Y., & Tripp, T. (2011). *When unhappy customers strike back on the internet*. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 1-8.
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). *Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly*. *Business Horizons*, 58(2), 173-182. doi: 10.1016/j.bushor.2014.11.001
- Griffin, M., Babin, B. J., & Darden, W. R. (1992). *Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: The impact of regulations, warnings, and promotional policies*. *Advances in Consumer Research*, 19, 870-878.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?* *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. doi: 10.1002/dir.10073
- Hennig-Thurau, T., & Wash, G. (2010). *Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the internet*. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 51-74.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). *Linking customer engagement to trust and word-of-mouth on Facebook brand communities: An empirical study*. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40-58. doi: 10.1080/15332861.2015.1124008
- Istanbulluoglu, D. (2017). *Complainthandling on social media: The impact of multiple response times on consumer satisfaction*. *Computers in Human Behavior*, 74, 72-82. doi: 10.1016/j.chb.2017.04.016
- Kietzmann, J. H. K., Hermkens, K., Mccarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. *Business Horizons*, 54, 241-251. doi: 10.1016/j.bushor.2011.01.005
- Kim, S. J., Wang, R. J., Maslowks, E., & Malthouse, E. (2016). *Understanding a fury in your words: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behavior*. *Computers in Human Behavior*, 54, 511-521. doi: 10.1016/j.chb.2015.08.015
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). *What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature*. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183. doi: 10.1016/j.intmar.2014.02.001
- Krishnamurthy, A., & Kumar, S. R. (2018). *Electronic word-of-mouth and the brand image: Exploring the moderating role of involvement through a consumer expectations lens*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 149-156. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.03.010
- Kumar, V., Choi, J. B. & Greene, M. (2017). *Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: Capturing the time-varying effects*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 268-288. doi: 10.1007/s11747-016-0484-7
- Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). *How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues*. *Business Horizons*, 49, 379- 385. doi: 10.1016/j.bushor.2006.01.002
- Lee, B. K. (2004). *Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis*. *Communication Research*, 31(5), 600-618. doi: 10.1177/0093650204267936
- Lee, B. K. (2005). *Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis*. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 363-391. doi: 10.1207/s1532754xjpr1704_3
- Lee, B. K., & Song, S. (2010). *An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy*. *Computers in Human Behavior*, 26, 1073-1080. doi: 10.1016/j.chb.2010.03.009
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2018, July). *Tailoring management response to negative reviews: The effectiveness of accommodative versus defensive responses*. *Computers in Human Behavior*, 84, 272-284. doi: 10.1016/j.chb.2018.03.009
- Liu, T. C., Wang, C. Y., & Wu, L. W. (2010). *Moderators of the negativity effect: Commitment, identification, and consumer sensitivity to corporate social performance*. *Psychology and Marketing*, 27(1), 54-70. doi: 10.1002/mar.20319

- Manika, D., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2017). Understanding the effects of a social media service failure apology: A comparative study of customers vs. potential customers. *International Journal of Information Management*, 37, 214-228.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281-305. doi: 10.2307/256443
- McLaughlin, M., Cody, M., & O'Hair, H. D. (1983). The management of failure event: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9, 208-224. doi: 10.1111/j.1468-2958.1983.tb00695.x
- Mintel.com. (2015). *Seven in 10 Americans seek out opinions before making purchases*. Retrieved from <http://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/seven-in-10-americans-seekout-opinions-before-making-purchases>
- Munzel, A., Jahn, B., & Kunz, W. H. (2012). The power of saying sorry—insights on customer service in new media online channels. *12th International Research Conference in Service Management*, França.
- Munzel, A., Kunz, W. H., & Jahn, B. (2017). *Serving in a social media world: How to react online to negative word of mouth*. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2898312>. doi: 10.2139/ssrn.2898312
- Noort, G. Van, & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140. doi: 10.1016/j.intmar.2011.07.001
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. doi: 10.1002/smj.274
- Statista. (2018). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2017.
- Siomkos, G. J., & Kurtzbar, G. (1994). The hidden crisis in product harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2014). A "Triple A" typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), 719-745. doi: 10.1177/1096348014538052
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications: A motivational analysis. In J. W. Alba, & J. W. Hutchinson, *Advances in consumer research*. 25, eds. Joseph W. Alba & J. Wesley Hutchinson, Provo, UT : Association for Consumer Research, 527-531.
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., & Chonko, L. B. (2015). Of "likes" and "pins": The effects of consumers' attachment to social media. *Journal of Interactive Marketing*, 32, 70-88. doi: 10.1016/j.intmar.2015.09.001
- Waiguny, M. K., Kniesel, H., & Diehl, S. (2014). Is it worth responding? The effect of different response strategies on the attitude toward the reviewed hotel. *International Conference on Research in Advertising*, Netherlands, 1-13.
- Wilson, A. E., Giebelhausen, M. D., & Brady, M. K. (2017). Negative word of mouth can be a positive for consumers connected to the brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 534-547. doi: 10.1007/s11747-017-0515-z
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034. doi: 10.1108/IJCHM-06-2015-0290
- Zhu, Y., & Chen, H. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, 58, 335-345. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.006

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

As autoras declaram que participaram de forma conjunta desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), bem como na análise de dados e, por fim, redação e revisão final do artigo. Apenas a coleta de dados foi realizada pela primeira autora.

ARTIGO

Submetido 27.02.2019. Aprovado 12.07.2019

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora científica convidada: Maria Carolina Zanette

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200106>

DIMENSÕES ARTESANAL E MASSIFICADA NA CONSTRUÇÃO DO MERCADO CERVEJEIRO

Craft and commercial dimension in constructing a beer market

Dimensiones artesanal y comercial en la construcción del mercado cervecero

RESUMO

Estudos recentes têm evidenciado que a construção de mercados é um processo dinâmico gerado por múltiplos atores em posições hegemônicas e alternativas. Buscando compreender a interligação dessas posições, o estudo tem como objetivo analisar como as dinâmicas de configuração e reconfiguração de um mercado resultam num enquadramento das posições hegemônicas e alternativas em um sistema multidimensional. Por meio de uma abordagem interpretativa, toma-se o mercado cervejeiro do Rio Grande do Sul como contexto para analisar a interligação das dimensões artesanal (alternativa) e massificada (hegemônica). Identifica-se um processo constante de transbordamento e realinhamento das tensões e práticas capaz de preservar a coexistência das diferentes dimensões. Os resultados permitem teorizar sobre uma forma distinta de ligação entre as dimensões de um mercado, denominada covalente, na qual as práticas desempenhadas por atores repelem e atraem ambas as dimensões constantemente, sem que ocorra a estabilização definitiva em torno de uma única dimensão.

PALAVRAS-CHAVE | Dinâmicas de mercado, práticas de mercado, dimensões do mercado, ligações covalentes, cerveja.

ABSTRACT

Recent studies have shown that market construction is a dynamic process involving multiple actors in hegemonic and alternative positions. To understand the interconnection of these positions, the study aims to analyze how the dynamics of configuration and reconfiguration of a market frame the hegemonic and alternative positions in a multidimensional system. Using an interpretative approach, we examine the Southern Brazil (Rio Grande do Sul state) brewing market to describe the interconnection of craft (alternative) and mass (hegemonic) dimensions. We observe a constant process of overflowing and realignment of tensions and practices that enable the coexistence of different dimensions around a common market configuration. The results allow theorizing about a specific type of connection—covalent—between the multiple market dimensions, in which the practices of actors repel and attract both dimensions constantly, without definitive stabilization around a single dimension.

KEYWORDS | Market dynamics, market practice, market dimensions, covalent bonds, beer.

RESUMEN

Estudios recientes han evidenciado que la construcción de mercados es un proceso dinámico generado por múltiples actores en posiciones hegemónicas y alternativas. Buscando comprender la interconexión de esas posiciones, esta investigación tiene como objetivo analizar cómo las dinámicas de configuración y reconfiguración de un mercado resultan en un encuadramiento de las posiciones hegemónicas y alternativas en un sistema multidimensional. Por medio de un enfoque interpretativo, se toma el mercado cervecero del sur de Brasil (estado de Rio Grande do Sul) como contexto para analizar la interconexión de las dimensiones artesanal (alternativa) y masificada (hegemónica). Se identifica un proceso constante de desbordamiento y realineamiento de tensiones y prácticas capaz de preservar la coexistencia de las diferentes dimensiones. Los resultados permitieron teorizar sobre una forma distinta de conexión entre las dimensiones de un mercado –llamada covalente– en la cual las prácticas desempeñadas por actores repelen y atraen ambas dimensiones constantemente, sin que se produzca la estabilización definitiva en torno a una sola dimensión.

PALABRAS CLAVE | Dinámicas de mercado, prácticas de mercado, dimensiones del mercado, vínculos covalentes, cerveza.

MARLON DALMORO¹

marlon.dalmoro@univates.br

ORCID: 0000-0002-6211-0905

GUILHERME FELL¹

gvfell@universo.univates.br

ORCID: 0000-0002-5193-0289

¹Universidade do Vale do Taquari, Centro de Gestão Organizacional, Lajeado, RS, Brasil

INTRODUÇÃO

A construção de mercados tem sido descrita como um processo envolvendo diferentes agentes (Dolbec & Fischer, 2015; Scaraboto & Fischer, 2013) capazes de dar forma a uma nova estrutura sociomaterial (Callon, 1998; Martin & Schouten, 2014). A compreensão desse processo passa por reconhecer as dinâmicas que configuram e reconfiguram constantemente um mercado (Giesler & Fischer, 2017). Por exemplo, Thompson e Coskuner-Balli (2007), ao estudarem o mercado de alimentos orgânicos, identificaram que, na medida em que esses alimentos se configuram como uma opção alternativa aos alimentos convencionais, tendem a ser cooptados pelo mercado hegemônico, a menos que a dimensão alternativa se reconfigure num novo mercado, com práticas, significados e ideologias distintas. Já Martin e Schouten (2014) observaram que a configuração de uma estrutura sociotécnica alternativa gerou uma nova dimensão no mercado de motos, denominada minimotos. Contudo, no caso descrito por Martin e Schouten (2014), a dimensão alternativa não conflita com a dimensão hegemônica, sendo propositalmente incorporada a ela. Fenômeno similar foi identificado em outros estudos nos mercados da moda (Dolbec & Fischer, 2015; Scaraboto & Fischer, 2013), cervejeiro (Kjeldgaard, Askegaard, Rasmussen, & Østergaard, 2017) e de restaurantes (Weijo, Martin, & Arnould, 2018).

Esses estudos revelam que a construção de mercados envolve dimensões emergentes e hegemônicas, dando um caráter multidimensional a eles. Considerando o clamor por entender o mercado como um sistema relacional complexo (Giesler & Fischer, 2017), tão importante quanto descrever as tensões e cooptações que resultam em novos mercados ou a incorporação das dimensões emergentes pelo mercado hegemônico, é reconhecer processos que preservam essa multidimensionalidade. A razão para isso está no fato de que a compreensão dos mercados tem se pautado em descrever o seu lado *mainstream*, sua arquitetura (Fligstein, 2002), práticas (Kjellberg & Helgesson, 2007) e atores (Callon, 1986), ou o lado contracultura, em termos de resistências (Thompson & Coskuner-Balli, 2007) e restrições (Hietanen & Rokka, 2015). São raros os estudos que descrevem a conexão entre esses dois lados e, principalmente, como eles podem coexistir e preservar suas múltiplas dimensões.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar como as dinâmicas de configuração e reconfiguração de um mercado resultam num enquadramento das posições hegemônicas e alternativas em um sistema de mercado multidimensional. Na busca por esse objetivo, exige-se compreender os mercados para além de um mecanismo de troca em díade (um comprador e um vendedor), reconhecendo um

conjunto de práticas desempenhadas por uma rede de atores que resultam na modelagem ativa da oferta e das formas de consumo (Araujo, Finch & Kjellberg, 2010; Callon, 2016; Kjellberg & Helgesson, 2007). Essas práticas constituem-se de molduras temporárias e imaginárias, diretamente atreladas ao contexto em que emergem. Para isso, tomou-se como contexto de estudo o mercado cervejeiro do Rio Grande do Sul. Esse mercado possui características relevantes dada a sua construção histórica pautada por uma série de transformações a partir da aquisição de cervejarias locais por grupos empresariais hegemônicos na década de 1990 (Morado, 2009). Além disso, o Rio Grande do Sul é o estado com maior número de cervejarias do Brasil (Marcusso & Müller, 2019), decorrente da ascensão de uma cena em torno da cerveja artesanal (Cruz, Fonseca, & Castilhos, 2017).

Com isso, identifica-se a constituição de duas dimensões distintas, uma hegemônica e denominada massificada – caracterizada por cervejas produzidas em larga escala, com o auxílio de aditivos que visam à redução de custos e rapidez nos processos produtivos – e outra alternativa, denominada artesanal – caracterizada por um processo produtivo livre de aditivos, mais lento em termos de fermentação e maturação, que valoriza o mestre cervejeiro e, conseqüentemente, comercializada em menor escala (Corazza, 2011). Diferentemente do conceito de segmentos prevalente na literatura de *marketing* gerencial, a dimensionalidade do mercado não se resume a práticas gerenciais de enquadramento de consumidores em grupos estabelecidos, mas sim configura-se em um processo dinâmico de enquadramento e reenquadramento de todo o mercado, seus múltiplos atores e práticas. Especificamente, identifica-se uma forma específica de ligação entre as múltiplas dimensões de um mercado, denominada ligação covalente, na qual as dimensões coexistem sem que ocorra uma estabilização em torno da dimensão hegemônica. Nos capítulos seguintes, detalhamos aspectos teóricos e empíricos evocados nesta introdução.

REFERENCIAL TEÓRICO

Historicamente, estudos de mercado têm buscado descrever os mercados para além de um modelo estrutural e funcional, reconhecendo aspectos sociais e culturais envolvidos na sua formação (Polanyi, 1957; Slater & Tonkiss, 2001). Apesar de difícil conceptualização, um mercado pode ser definido como uma configuração de atores interdependentes que, de maneira dinâmica e performática, moldam práticas e objetos por meio de trocas comerciais (Araujo et al., 2010; Giesler & Fischer, 2017). A descrição de como essa configuração é socialmente construída

tem sido buscada de modo mais consistente por dois conjuntos teóricos principais. O primeiro deles, afiliado à corrente de estudos reconhecida como *Consumer Culture Theory* (CCT) (para detalhes, ver Casotti & Suarez, 2016), reconhece os mercados como sistemas dinâmicos e destaca especialmente o papel dos consumidores na construção e reconfiguração dos mercados (Giesler & Fischer, 2017). O outro, compreendido como Estudos Construtivistas de Mercado (ECM), busca descrever como atores com papéis heterogêneos desempenham práticas que moldam e remoldam os mercados constantemente (Araujo et al., 2010; Harrison & Kjellberg, 2016). Em comum, as duas perspectivas reconhecem que diferentes atores configuram e reconfiguram mercados de maneira dinâmica de acordo com sua posição hegemônica ou alternativa, conforme detalhado a seguir.

Os lados hegemônicos e alternativos na construção de mercados

Apesar de recentes, estudos que descrevem os mercados como sistemas dinâmicos têm proeminentemente destacado processos contraculturais e inerentemente opostos ao “mainstream” no desenvolvimento de mercado (Hietanen & Rokka, 2015). Thompson e Coskuner-Balli (2007), por exemplo, reconheceram, no caso da agricultura suportada pela comunidade (Community Supported Agriculture – CSA), um processo de trocas contrário àquele predominante na aquisição de alimentos. Ao construir uma rede alternativa de troca de alimentos, os consumidores assumem uma batalha ideológica para escapar da cooptação das grandes redes varejistas. Já Press, Arnould, Murray e Strand (2014) ampliaram esses achados ao demonstrar que não só consumidores mas também produtores assumem posições ideológicas alternativas.

Explorando o contexto da moda, Scaraboto e Fischer (2013) demonstraram um processo contrário, no qual os consumidores atuaram para legitimar uma dimensão alternativa (padrão de moda distinto daquele estabelecido pela indústria “fashion”) no mercado hegemônico. Detalhando o papel dos consumidores na constituição de uma estrutura sociomaterial dos mercados, Martin e Schouten (2014) descreveram a emergência do mercado de minimotos nos EUA e como essa dimensão alternativa foi incorporada pela rede de atores responsáveis pela sua construção na dimensão hegemônica. Em outra situação, Weijo et al. (2018) identificaram o objetivo dos organizadores do festival Restaurant Day na Finlândia, de flexibilizar as regras do mercado nórdico de restaurantes com a criação de uma dimensão alternativa. Essa dimensão alternativa tem um caráter temporário e efêmero, limitado ao alcance dos objetivos.

Ao revelar processos ideológicos e de institucionalização das dimensões alternativas no mercado, esses estudos reforçam o caráter multidimensional dos mercados. Mesmo que de maneira efêmera, a construção dessas dimensões é consequência de uma rede de atores engajados em práticas capazes de configurar e reconfigurar constantemente os mercados (Hietanen & Rokka 2015). A compreensão dessas práticas envolve, segundo Kjellberg e Helgesson, (2007), o reconhecimento de três tipos: a) práticas de troca – envolvendo a consumação de operações individuais por meio de trocas econômicas; b) práticas normativas – por meio da formulação e reformulação de regras e normas a respeito do comportamento dos atores no mercado e como este deveria funcionar; e c) práticas representacionais – capazes de constituir a estrutura semiótica do mercado e as distinções que dão forma a um mercado específico.

Assim, o modelo de práticas de mercado proposto por Kjellberg e Helgesson (2007) é útil para mostrar como se dá o processo de constituição dessa multidimensionalidade do mercado. Isso fica evidente no estudo de Hietanen e Rokka (2015), que utilizaram esse modelo para descrever a construção de uma dimensão alternativa a partir de práticas de restrição contrárias àquelas de expansão predominantes no mercado da música eletrônica. Contudo, ao passo que estudos prévios reconhecem a multidimensionalidade do mercado, faz-se necessário compreender a forma como essas dimensões se constituem dentro de um mesmo mercado.

As translações nas dinâmicas de mercados

A descrição dos processos de interação dos mercados tem encontrado na Teoria Ator-Rede – TAR (Latour, 2005) um poderoso instrumento, especialmente a partir de trabalhos de Callon (1986). Alinhada a concepções ontológicas planas (DeLanda, 2006), a TAR busca pela descrição da relação entre sujeitos e objetos dentro de um campo específico (mercado). O seu mérito reside especialmente na capacidade de desvendar relações e associações sociais ao descrever instituições, procedimentos e práticas. Para isso, faz uso do mapeamento de controvérsias e fronteiras na relação entre atores distintos que formam uma rede de relações e objetos (Latour, 2005).

Esse mapeamento permite descrever o processo de translação entre os grupos, ou seja, como as redes de relações e objetos tornam-se “estáveis” diante da fluidez e multiplicidades de mercados (Callon, 1986, 2016). A translação consiste em todos os deslocamentos por entre os atores, e, nesses deslocamentos, os atores modificam, deslocam e transladam

seus vários e contraditórios interesses, tanto de forma simbólica quanto material (Tonelli, 2016). Assim, ao mesmo tempo que a translação envolve movimentos gerados pelos atores, ela também transforma os atores por meio de suas interações (Callon, 1986). No entanto, é importante compreender que translação não se resume a uma conexão de atores, nem a uma rede de atores, mas é uma conexão que induz diferentes elementos a coexistirem, por meio da atribuição de características a eles, capazes de estabelecer relações – mais ou menos – estáveis entre os elementos (Callon, 2016).

Nesse processo, as translações provocam um fluxo de enquadramentos e transbordamentos. Enquadramentos são compreendidos como um processo de estabelecimento de fronteiras dentro das quais as interações entre agentes, objetos e estruturas tomam forma (Callon, 1998). Concebido a partir da ideia de “frame” (enquadrar), o enquadramento não é dependente da racionalidade instrumental e econômica dos atores, mas sim um processo enraizado nos dispositivos físicos e organizacionais e carregado de imperfeições e fracassos (Araujo et al., 2010; Callon, 1998). Decorrentes disso, ocorrem os transbordamentos, ou seja, externalidades negativas ou positivas resultantes das imperfeições nos enquadramentos (Callon, 1998). Os transbordamentos podem ser gerados involuntariamente ou intencionalmente em função do movimento reflexivo dos agentes (Leme & Resende, 2017).

A partir disso, a proposta teórica apresentada neste estudo reconhece os mercados como um sistema dinâmico, no qual as práticas dos atores (Kjellberg & Helgesson, 2007) provocam constantes transbordamentos e reenquadramentos (Callon, 1998, 2016). Contudo, de modo particular, sugere-se que as translações decorrentes desse processo não necessariamente reconfiguram novos mercados (como verificado por Leme & Resende, 2017; Martin & Schouten, 2014, entre outros), mas sim novas dimensões que se conectam entre si dentro de um único mercado, preservando o seu caráter multidimensional.

MÉTODO

A construção do plano empírico do estudo partiu de um olhar interpretativo interessado em compreender a construção do mercado cervejeiro do Rio Grande do Sul. Em linha com outros estudos (Cruz et al., 2017; Kjeldgaard et al., 2017), entende-se por mercado cervejeiro o conjunto de significados e práticas organizado em torno da cerveja, envolvendo uma conjuntura mercadológica e suas mudanças históricas. Além disso, a definição desse mercado como contexto de estudo levou em conta

a possibilidade de demarcar fronteiras simbólicas e os movimentos que ocorrem dentro delas (Dalmoro & Nique, 2017). Nesse sentido, o mercado cervejeiro gaúcho apresenta credenciais particulares, inicialmente à margem do processo de formação do mercado cervejeiro nacional para um posterior movimento de incorporação ao mercado nacional, com a criação da AmBev – Companhia de Bebidas das Américas em 1999 (Morado, 2009). Esse movimento ainda é complementado por uma busca pela retomada do protagonismo local por produtores de cerveja artesanal (Cruz et al., 2017). Com isso, o Rio Grande do Sul caracteriza-se por ser o estado com maior número de cervejarias do Brasil (186), demonstrando a relevância desse mercado no cenário nacional (Marcusso & Müller, 2019). Esse cenário, envolvendo um grupo de grandes empresas estabelecidas e a emergência de inúmeras cervejarias artesanais, permitiu identificar, de maneira clara, duas posições distintas: a) grande indústria cervejeira nacional formando um núcleo no qual poucos atores controlam a maior parcela do mercado por meio da distribuição em larga escala, denominada, neste estudo, dimensão massificada; b) cervejarias locais formando um núcleo com uma multiplicidade de atores pouco representativos, denominada, aqui, dimensão artesanal.

A análise desse contexto foi orientada pela teorização do processo (Giesler & Thompson, 2016). Mais especificamente, a condução do trabalho empírico seguiu uma perspectiva transformativa, ou seja, envolveu a compreensão de eventos, atividades e percepções que revelam interconexões, demandas e influências na configuração do mercado. A perspectiva transformativa demonstrou-se adequada para este estudo, pois foca as variações ao longo de um processo, capazes de romper com a inércia da estrutura, mas que não são suficientemente fortes para promover uma ruptura na estrutura (Giesler & Thompson, 2016). Essas variações não visam proporcionar uma cronologia histórica, mas sim compreender eventos que provocam transformações no mercado. A teorização deriva de um conjunto de eventos capazes de conferir uma narrativa e contornos simbólicos do processo (Giesler & Thompson, 2016).

A partir da definição do contexto e da perspectiva interpretativa, conduzimos uma imersão nesse campo cultural por meio de duas etapas, visando explorar as duas dimensões e as movimentações de ambos os grupos de atores tanto dentro como entre as dimensões. A primeira etapa ocorreu majoritariamente no período de março a junho de 2017 e visou a coleta de dados netnográficos por meio de: a) acompanhamento de espaços virtuais que tratam do tema, como *blogs* e *vlogs*; b) acompanhamento e participação em discussões em redes sociais (Facebook e grupo de WhatsApp) da Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul – ACerVA Gaúcha;

c) constituição e análise de base de dados (cerca de 300Mb) contendo notícias, documentos, relatórios governamentais, livros e artigos científicos sobre o mercado cervejeiro no mundo e no Brasil. Os dados netnográficos foram coletadas pelo segundo autor e as observações, registradas em diários e compartilhadas entre os autores. Importante destacar que o primeiro autor não tinha conhecimento prévio do tema e o segundo autor possuía a visão de produtor artesanal (pequena produção para consumo próprio). Os dados obtidos nessa primeira fase tiveram um caráter macro, ou seja, nos auxiliaram na construção de uma lógica analítica e na produção de sentido acerca da configuração do mercado (Giesler & Thompson, 2016).

A segunda etapa envolveu entrevistas em profundidade. Para isso, foi elaborado um roteiro semiestruturado envolvendo 15 perguntas organizadas em torno de três temas centrais: a) visão geral dos entrevistados – “grand tour” (McCracken 1988); b) percepções acerca das práticas de produção e consumo de cerveja; e c) conflitos entre os modelos de produção industrial e artesanal. A seleção dos entrevistados tomou como ponto de partida uma pessoa ligada à ACervA Gaúcha. Posteriormente, foi utilizada a técnica de “snowball sample”, visando a indicações de nomes com perfis distintos (produtores artesanais, gestores e mestres cervejeiros de grandes cervejarias e especialistas de mercado). Ao atingir a marca de 10 entrevistas, os pesquisadores identificaram indícios de saturação dos dados (Strauss & Corbin, 1990), visto que as explicações fornecidas pelos entrevistados traziam argumentos similares. Para fins de confirmação, foi realizada uma entrevista adicional, totalizando 11 entrevistas com cerca de 50 minutos cada. O perfil de cada entrevistado é descrito no Quadro 1.

Os dados obtidos na segunda etapa tiveram um caráter micro, descrevendo majoritariamente percepções e vivências dos entrevistados no mercado. Ao finalizar a segunda etapa, recorreremos aos artigos e notícias do banco de dados para confirmar a coerência dos fatos narrados pelos entrevistados – por exemplo: precisão nas datas e relevância dos eventos narrados. Esse procedimento também serviu para confirmar a interconexão entre os eventos identificados na análise macro (exemplo: aquisição de cervejarias locais pela Ambev) e as percepções de nível micro fornecidas pelos entrevistados (exemplo: significados atribuídos pelos atores a essas aquisições). Segundo Giesler e Thompson (2016), a junção de dados de caráter micro com outros de caráter macro fornece uma base empírica rica e variada para a teorização do processo.

A análise e interpretação dos dados seguiu a premissa de que os dados não manifestam apenas a visão dos entrevistados, mas articulam o sistema cultural (mercado cervejeiro) no qual eles estão inseridos (Thompson, 1997). Para isso, adotamos a

técnica de análise de categorias (Lofland & Lofland, 2015) com o uso do *software* Nvivo. O primeiro autor codificou as entrevistas com termos capazes de identificar narrativas emergentes e comuns. Em seguida, os códigos emergentes foram revisados à luz dos dados netnográficos e discutidos entre os autores, visando à identificação de uma sequência de eventos-chave. Posteriormente, os dados foram agrupados, dando origem a três categorias: a) enquadramento do mercado de cervejas; b) dinâmica de (re)configuração de uma dimensão alternativa; e c) consequências das dinâmicas no mercado. Por fim, foi identificada, em cada categoria, a descrição de práticas de troca, normativas e representacionais (Kjellberg & Helgesson, 2007), bem como tensões envolvendo as múltiplas dimensões identificadas no mercado.

Quadro 1. Descrição dos entrevistados

Nome	Tempo de envolvimento com o mercado	Tipo de envolvimento
Gustavo	20 anos	Mestre Cervejeiro, Proprietário de Microcervejaria
Olívio	35 anos	Mestre Cervejeiro, Proprietário de Microcervejaria
Michael	30 anos	Mestre Cervejeiro, Proprietário de Microcervejaria
Sandro	35 anos	Consultor, Jurado e Mestre Cervejeiro
Marco	20 anos	Distribuidor Cervejeiro, Consumidor
Bregon	25 anos	Sócio e Diretor de Cervejaria
Mário	17 anos	Presidente da Acerva Estrela, Cervejeiro Artesanal
Djonathan	7 anos	Consumidor, Cervejeiro Artesanal
Branco	7 anos	<i>YouTube</i> (canal sobre cerveja), Cervejeiro Artesanal
Paolo	5 anos	Proprietário de Cervejaria
Edson	3 anos	Consumidor, Cervejeiro Artesanal

ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro passo na análise dos dados envolveu a identificação do quadro que dá forma ao mercado. Partindo de uma construção histórica, o mercado de cervejas tem se caracterizado pela associação de empresas multinacionais com empresas nacionais em grandes conglomerados (Ambev, Heineken e Cervejaria Petrópolis) responsáveis pela produção e comercialização de 98% das cervejas consumidas no país (Cervieri, 2017). Essa produção é composta predominantemente de cerveja tipo Pilsen, seguindo um padrão internacional de cerveja clara, como menos malte e complementada com cereais não maltados, que, além de reduzir custos de produção, resulta num produto mais leve e palatável ao gosto da população em geral (Oliver, 2012). Complementarmente, as grandes cervejarias possuem um amplo sistema de distribuição e promoção, capaz de atingir cerca de 1,2 milhão de pontos de vendas, comercializando 13,3 bilhões de litros de cerveja (Cervieri, 2017). Esses números fazem do Brasil o terceiro maior mercado de cervejas do mundo em termos de volume e faturamento (Marcusso & Müller, 2019), bem como ressaltam uma dimensão massificada e hegemônica no mercado de cerveja.

Contudo, esse quadro envolve fronteiras e controvérsias (Latour, 2005) em função da criação de novas cervejarias. Segundo Marcusso e Müller (2019), em 2010, havia 266 cervejarias registradas no Brasil, e, em 2018, esse número cresceu para 889. Essas cervejarias constituem-se basicamente de microcervejarias, *brewpubs* e cervejarias regionais orientadas para mercados locais, produção de cervejas de estilos distintos do estilo Pilsen e foco na experiência do consumo e da qualidade (Lapoli, 2019). Essas características permitem estabelecer uma fronteira clara entre a dimensão massificada e essa emergente, reconhecida como artesanal (Lapoli, 2019). A dimensão artesanal apresenta um crescimento médio de 15% ao ano, diante da estabilidade ou redução no consumo de cervejas produzidas em massa (Instituto da Cerveja, 2016; Lapoli, 2019). A explicação para isso pode estar na emergência de um tipo de consumidor denominado "consumidor artesanal", capaz de aplicar habilidades e paixões na busca por produtos que são desenvolvidos e elaborados pela mesma pessoa, como uma forma de reação à padronização daqueles produzidos em massa (Campbell, 2005).

Assim, na descrição do mercado cervejeiro, evidencia-se uma dimensão hegemônica, associada a grandes empresas e produção em massa, e uma dimensão alternativa, associada à produção artesanal emergente. A partir desse enquadramento multidimensional, a seguir, detalhamos o processo de configuração e reconfiguração dessas dimensões no mercado cervejeiro do Rio Grande do Sul.

Dinâmicas de configuração de uma nova dimensão no mercado

A produção comercial de cerveja no Rio Grande do Sul foi marcada pela influência da imigração alemã nas receitas e insumos utilizados. Empresas de atuação regional valorizavam o malte, resultando em cervejas mais encorpadas, como a cerveja SerraMalte, que se caracterizava por levar uma quantidade extra de malte, e a cerveja de alta fermentação Estrela Stout, produzida pela Cervejaria Polar. Essas características configuravam uma distinção em relação ao restante do País, onde predominavam cervejas de baixa fermentação, produzidas já em maior escala, com o uso de cereais não maltados, por cervejarias de atuação nacional, como Brahma e Antartica (Limberger, 2013). Esse cenário perdurou até a década de 1990, quando a criação da Ambev reconfigurou o mercado local a partir da aquisição ou unificação das diferentes marcas regionais, como descreve o entrevistado Olívio:

Trabalhei por 20 anos na Polar de Estrela. Era uma empresa que tinha por essência a produção de cerveja com muita qualidade. Não só a Polar, mas tínhamos cervejas muito boas no nosso Estado. Tinha a Serramalte, de Feliz, a Original em Montenegro. Tínhamos muitas opções de cerveja para escolher. Quando surgiu a Ambev, acabou... Compraram e fecharam tudo. Hoje, em Viamão, a Ambev fabrica todas; a Skol, a Polar, a Antartica. Isso mudou muito o cenário da época porque tal unificação terminou com a concorrência natural das marcas (Olívio, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria).

O movimento de incorporação das cervejarias locais pela Ambev descrito pelo entrevistado Olívio culminou na concentração do mercado em torno de um ator hegemônico. O fechamento de unidades produtoras afetou também os consumidores, ao perderem a referência de produção local. O entrevistado Marco descreve esse processo na sua visão de consumidor:

Antigamente, com a Polar, diziam que a cerveja boa era produzida na Rua Pinheiro Machado, 347 [endereço da Polar]. Tínhamos uma ligação forte com a marca e com o produto. Quando isso acabou, acabei tentando continuar a valorizar a cerveja local, com algumas pouquíssimas pequenas fábricas da região. Claro, num primeiro momento, consumia ainda produtos comerciais, devido à falta de rótulos e informações. Alguns anos mais tarde, meu irmão abriu uma fábrica de cerveja artesanal, e, a partir disso, sempre consumi apenas cerveja artesanal (Marco, gerente de distribuidora de cerveja e consumidor de cerveja artesanal).

As imperfeições e limitações deixadas pelo fechamento das cervejarias locais e a massificação da oferta foram responsáveis por um transbordamento, levando os atores locais a buscarem formas alternativas de produção e consumo. O entrevistado Michael, atuante no setor de cerveja há cerca de 30 anos, comenta que havia um desejo de fazer algo diferente e de mais qualidade em relação àquele produto padronizado que as grandes cervejarias passaram a impor. Formou-se uma rede de cervejeiros artesanais dispostos a reconstruir o padrão de oferta estabelecido: “Montamos a fábrica, primeiramente para não precisar mais consumir produtos da Ambev. Senti que poderíamos voltar a ter boas cervejas” (Olívio, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria).

A fala dos entrevistados retrata que o transbordamento envolveu, nesse caso, mais uma disposição em fazer a própria cerveja dentro dos padrões de qualidade esperados do que condições mercadológicas em si. A explicação para isso pode estar no fato de que a construção de espaços alternativos envolve esforços de cooperação e ativismo capazes de criar uma infraestrutura de suporte e a solidificação de uma identidade em prol desses espaços (Rao, Morrill, & Zald, 2000). Além disso, outra característica relevante nesse processo foi o rompimento dos papéis de produtor e consumidor (Humphreys & Grayson, 2008), dado que os entrevistados reportam que eram consumidores de cervejas comerciais, mas passaram a assumir o papel de produtores, para produzir cervejas de modo artesanal.

A transformação dessas tensões e transbordamentos em uma nova dimensão envolveu diferentes práticas (Kjellberg & Helgesson, 2007). O primeiro grupo envolveu a constituição de novas práticas de troca, mesmo que isso implicasse dificuldade de comercialização. Gustavo reporta que os consumidores não estavam acostumados a consumir outro tipo de cerveja que não o Pilsen:

No início, não vendíamos nada de cervejas do tipo Ale. O consumidor achava que estava estragada aquela cerveja mais amarga, mais encorpada. Fomos aos poucos lançando cervejas mais encorpadas, como a Brown ou a Vienna, para o consumidor ir se acostumando com os diferentes perfis de cerveja. Com o passar do tempo, a demanda por cervejas mais fortes foi aumentando, e fomos acompanhando essa demanda que acabamos fomentando (Gustavo, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria).

Tal falta de conhecimento por parte dos consumidores motivou Michael a desenvolver uma embalagem que chamasse a atenção do consumidor, engarrafando sua cerveja numa garrafa que lembrava um frasco de remédio. Além disso, por ser um produto com leveduras vivas, ao abrir a garrafa, ouvia-se um estouro:

“Acredito que tenha sido a primeira cerveja que vendeu pela audição... Além da qualidade, claro, que sempre foi muito superior” (Michael, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria). Assim, observa-se o uso de práticas representacionais de modo complementar às práticas de troca como uma forma de distinguir a cerveja artesanal daquela massificada.

Adicionalmente, os entrevistados reportam que as práticas representacionais desempenhadas tanto por produtores quanto por consumidores incorporavam um apreço pela cerveja local. O mestre cervejeiro Gustavo destaca que, na dimensão artesanal, a marca é um elemento simbólico de menor relevância, visto que o consumo é pautado por um caráter local. O local é visto pelo entrevistado como um elemento representativo de qualidade superior, dado que permite saber onde a bebida é produzida e ter contato mais próximo com o cervejeiro. Alinhado com outras falas de entrevistados, Gustavo reforça o papel do mestre cervejeiro em testar matérias-primas, combinações e processos na busca por novos estilos e produção de qualidade. Consequentemente, tem condições de estabelecer representações distintas aos seus produtos em relação àqueles massificados.

As falas dos entrevistados remetem, ainda, a aspectos normativos envolvidos nas práticas dos cervejeiros artesanais. Para eles, a produção artesanal caracteriza-se por seguir a “lei da pureza”, produzindo cervejas com puro malte, ou seja, produzir cerveja utilizando apenas água, malte, lúpulo e leveduras (Morado, 2009). Os entrevistados explicam que, mesmo a legislação brasileira permitindo a incorporação de outros insumos – em especial, cereais não maltados, largamente utilizados na produção de cervejas distribuídas em massa – seguir a norma “puro malte” era necessário para obter um produto de qualidade superior. Essa norma acabou por assumir a posição de intermediária (conforme descrito por Latour 2005), ou seja, permite que aspectos invisíveis possam ser nomeados e assumir um significado social, tornando-os “visíveis” e passíveis de serem disseminados. Ao seguir a norma e divulgá-la no rótulo dos produtos, os cervejeiros distinguiram-se das grandes cervejarias que não seguiam a norma.

Conforme Ebner e Beck (2008), a configuração de um mercado envolve trocas entre agentes com diferentes interesses e percepções. Assim, de modo complementar aos esforços dos consumidores no suporte do mercado de cerveja artesanal (Koch & Sauerbronn, 2019), a configuração da dimensão artesanal no mercado cervejeiro gaúcho passou por um transbordamento e reenquadramento em duas dimensões distintas. Nesse processo, destacam-se as práticas dos cervejeiros locais na construção dessa distinção entre as cervejas reconhecidas como de massa e artesanal.

Consequências da multidimensionalidade do mercado

Assim como no mercado de alimentos, a construção de uma dimensão alternativa não configurou uma alteração na dimensão hegemônica (Press et al, 2014; Thompson e Coskuner-Balli, 2007). Entretanto, enquanto para Press et al. (2014) a explicação está na orientação ideológica dos produtos, no caso do mercado analisado, a explicação está no domínio do mercado por parte de poucos produtores de cerveja em massa (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2015). A consequência disso não é uma disputa ideológica, mas um realinhamento dos diferentes atores em torno das duas dimensões:

O mercado de cervejas artesanais cresce de forma exponencial. Se desenvolve muito na região Sul devido ao clima ser mais frio e à facilidade de acesso aos insumos, e tem incomodado muito as grandes corporações. Tu vês a cada dia novas empresas surgindo com cervejas de muita qualidade. As grandes corporações têm percebido esse nicho de mercado e comprado algumas microcervejarias (Bregon, sócio e diretor de cervejaria).

Como destacou o entrevistado, os produtores de cerveja em massa passaram a acompanhar as dinâmicas da dimensão artesanal. Dois eventos-chave nesse sentido foram a compra da microcervejaria Baden e da Eisenbahn pelo grupo Schincariol e a aquisição das cervejarias Colorado e Wäls, símbolos da cena artesanal, pela AmBev. No entanto, diferentemente dos processos de cooptação que tendem a realinhar a dimensão alternativa à dimensão hegemônica (Thompson e Coskuner-Balli, 2007), nesses casos houve esforços para que se ocultasse o vínculo das grandes cervejarias com pequenas empresas. Para Corazza (2011), o objetivo de ocultação desse vínculo é manter o enquadramento das empresas adquiridas na dimensão artesanal. Para tanto, ao informar a aquisição da Cervejaria Colorado pela Ambev, o comunicado ressaltava que o fundador da cervejaria e reconhecido mestre cervejeiro da cena artesanal continuaria atuando na criação de novos produtos e assegurando sua qualidade e diferenciação. Ao mesmo tempo, o comunicado destacava que a capacidade de distribuição da Ambev ampliaria o acesso aos produtos, beneficiando os consumidores. Conforme descrito por Chapman, Lellock e Lippard (2017), a narrativa comum dos produtores artesanais é que estes não produzem pelo lucro, mas pelo prazer de fazer cerveja, tornando-se símbolos da dimensão alternativa e capazes de emprestar suas trajetórias na manutenção de um discurso alternativo.

Para os entrevistados, os esforços desempenhados pelas grandes empresas para preservar a dimensão alternativa são explicados pelos ganhos econômicos proporcionados por ela:

Nós (produtores de cerveja artesanal) demos de bandeja o mercado para as comerciais (produção em massa). Brahma Extra, a Bohemia, a Original, antigamente eram vendidas a R\$ 2,00, junto com todas as outras (Skol, Kaiser, Antarctica, entre outras). Não existia o nicho de cervejas premium. Todas eram vendidas a R\$ 2,00. Nós vendíamos artesanal a R\$ 7,00. E vendíamos! Aí o que os caras fizeram: criaram um nicho de cervejas premium, intermediárias às artesanais e comerciais. Nele colocaram essas Brahmas, Bohemias a R\$ 4,00, ganhando o dobro do que ganhavam antes. Nós demos essa possibilidade a eles. Com essa diferença, a Ambev comprou a Colorado, a Wäls. Só com essa variação de R\$ 2,00. Que baita negócio, né? (Michael, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria).

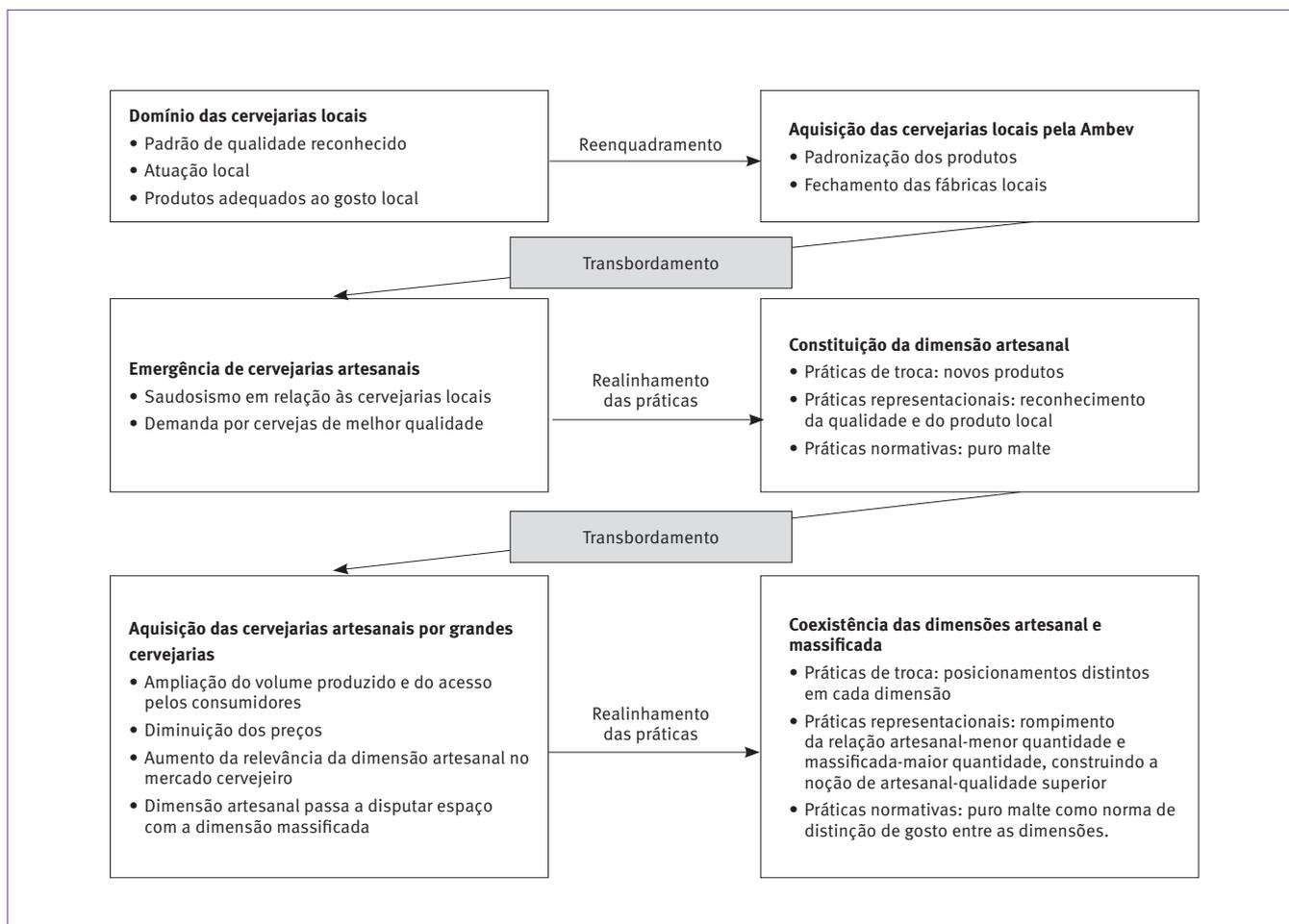
Ao analisar dados setoriais, observa-se que, ao mesmo tempo que há uma queda no volume de cerveja comercializado, o faturamento das empresas cresce em função da venda de cervejas *premium* e artesanais (Cervieri, 2017). Indicadores de consumo apontam que os consumidores estão bebendo menos – redução do consumo *per capita* – mas bebendo produtos de melhor qualidade e preço superior (Koch & Sauerbronn, 2019; Marcusso & Müller, 2019). Ao alinhar suas práticas de troca dentro de uma dimensão artesanal, as grandes cervejarias acabam por ampliá-la por meio da redução de preços e maior capacidade de distribuição. Esse processo de ampliação das trocas via redução de preços e aumento da competição é avaliado de maneira distinta entre os entrevistados. Enquanto alguns manifestam preocupação quanto à competitividade das cervejarias locais, outros entendem que isso gera benefícios para todos os atores: “Hoje, nos supermercados, tu encontrais cerveja de maior qualidade a preços menores que anos atrás. Vejo essa popularização da cerveja artesanal de forma positiva para todos que compõem o mercado” (Bregon, sócio e diretor de cervejaria).

Para os entrevistados, o ponto central na preservação da dimensão artesanal está nas práticas representacionais: “O termo ‘artesanal’ não é claro nem para o consumidor nem para o produtor. Não se tem uma distinção clara do que é cerveja artesanal, e isso dificulta para segmentar o mercado” (Mário, cervejeiro artesanal). Na busca por uma definição do que representaria “cerveja artesanal”, os entrevistados evocam a seguinte noção: “Tem muito a ver com a alma de quem a faz. Artesanal é como tu enxerga a cerveja. Acho que, para ser artesanal, o cervejeiro tem

que ser mais importante que o departamento comercial” (Michael, mestre cervejeiro e proprietário de microcervejaria). Nesse sentido, o consultor no setor cervejeiro Sandro entende que o ingresso das grandes cervejarias na dimensão artesanal não representa o seu fim, dado que artesanal não está associado ao volume de produção, mas à percepção de qualidade e à importância do mestre cervejeiro na sua produção. Para ele, se as grandes cervejarias mantiverem o padrão de qualidade das cervejas artesanais, só reforçarão a

dimensão. Como descrito por Thompson (2004), a representação é moldada de acordo com as características competitivas de um mercado, provendo significados e metáforas que servem às agendas dos diferentes atores envolvidos. Assim, a ameaça de perda dos significados atrelados à cerveja artesanal não está no fato de as grandes cervejarias adquirirem cervejarias artesanais, mas na capacidade da dimensão artesanal em ocupar um espaço relevante nas dinâmicas competitivas do mercado.

Figura 1. Dinâmica de configuração e reconfiguração do mercado cervejeiro gaúcho



A ocupação dos espaços do mercado pela dimensão artesanal também envolve práticas normativas do consumo de cerveja artesanal via adequação do gosto. Para o proprietário de microcervejaria Michael, os consumidores mudaram os seus hábitos especialmente por meio da disseminação da norma "puro malte" e do padrão de qualidade resultante dela. Ao terem contato com as cervejas artesanais, foram instigados a uma transformação no gosto, como destacado pelo cervejeiro artesanal Djonathan: "Na primeira vez que consumi (cerveja artesanal), foi automática

a comparação com as cervejas que consumia até então. Senti grande diferença de qualidade e hoje consumo apenas cerveja artesanal". Assim como identificado por Carrol e Swaminathan (2000), no mercado de cerveja, produtores em massa e artesanais atuam no estabelecimento de marcadores de qualidade a partir da mobilização de recursos de gosto. A norma "puro malte" é mobilizada para educar o consumidor e desafiar as percepções constituídas na dimensão massificada, tanto pelas cervejarias artesanais quanto pelas grandes cervejarias, ao lançarem novos

produtos que respeitam essa norma. A título de síntese, a Figura 1 apresenta as tensões e práticas identificadas dentro de um fluxo de transbordamento e realinhamento.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, os resultados permitem compreender o transbordamento do mercado cervejeiro gaúcho a partir de eventos-chave relacionados à aquisição e fechamento das cervejarias locais pela Ambev. Esses eventos serviram como forças capazes de movimentar as estruturas do mercado e dar início a um processo de multidimensionamento do mercado. Contudo, o realinhamento das práticas no mercado não resultou na emergência de um novo mercado, como descrito por [Martin e Schouten \(2014\)](#), ou na incorporação dessas práticas pelo lado hegemônico do mercado, como descrito por [Dolbec e Fischer \(2015\)](#). O que chama a atenção nesse caso é que os transbordamentos e reenquadramentos que, conforme estudos prévios ([Callon, 2016](#); [Leme & Resende, 2017](#)), deveriam provocar a desestabilização do mercado provocaram a coexistência, por meio de práticas de troca, representacionais e normativas capazes de garantir uma distinção entre a dimensão alternativa e a dimensão hegemônica. Assim, a multidimensionalidade não é decorrente da estabilização do mercado, mas sim do conjunto de práticas capazes de preservar essa característica mesmo diante das constantes reconfigurações que conferem o caráter dinâmico dos mercados.

A partir disso, os resultados revelam como as múltiplas dimensões de um mercado podem coexistir, sem necessariamente serem cooptadas pela dimensão hegemônica. Estudos recentes identificaram que os esforços dos atores na construção de uma dimensão contracultural tendem a se esgotar com a sua legitimação junto aos grupos hegemônicos ([Scaraboto & Fischer, 2013](#); [Weijo et al., 2018](#)). Em raros casos, esses atores precisam desenvolver uma batalha ideológica para evitar a sua cooptação, criando um novo mercado baseado em mecanismos de troca completamente distintos, como o caso da agricultura suportada pela comunidade ([Thompson e Coskuner-Balli, 2007](#)). No caso do mercado cervejeiro analisado, as múltiplas dimensões operam num processo de atração e repulsão: enquanto a emergência da dimensão alternativa atrai a atenção dos atores hegemônicos, a configuração da dimensão artesanal exige que estes alterem algumas práticas para ingressarem na dimensão artesanal. Consequentemente, isso gera uma repulsão entre as dimensões decorrente do realinhamento das práticas de maneira específica em cada dimensão, reforçando suas diferenças.

A explicação para isso está, primeiramente, nos ganhos que a coexistência de múltiplas dimensões proporciona tanto para atores originalmente ligados à dimensão hegemônica quanto para os atores ligados à dimensão alternativa. Além disso, diferentemente do mercado de alimentos descrito por [Press et al. \(2014\)](#), que exige que os atores assumam uma posição ideológica em uma ou em outra dimensão, no mercado cervejeiro, os atores podem transitar nas duas dimensões, adotando práticas específicas em cada uma delas. Isso decorre do fato de que a distinção opera no âmbito não humano do mercado, ou seja, na sua materialidade – cerveja artesanal *versus* cerveja de massa – não no nível dos atores humanos e organizacionais e suas ideologias, visto que estes transitam entre as diferentes dimensões sem desconfigurar a distinção da materialidade.

Com base nesses achados, propõe-se uma nova metáfora para descrever a ligação entre as dimensões de um mercado. Fazendo uso da noção de ligação covalente – responsável por descrever uma forma particular de ligação entre elétrons nas ciências exatas ([Lewis, 1916](#)), descreve-se um processo de ligação em que um mesmo mercado pode compartilhar algumas práticas enquanto preserva outras distintas. Isso se diferencia da forma de ligação identificada previamente, na qual o realinhamento das práticas leva a sua incorporação pelos produtores do mercado hegemônico ([Thompson & Coskuner-Balli, 2007](#)), consumidores ([Scaraboto & Fischer, 2013](#)) e organizações ([Martin & Schouten, 2014](#); [Kjeldgaard et al., 2017](#)), eliminando a distinção inicial.

Alinhada com a visão de [Callon \(2016\)](#), a ligação covalente das diferentes dimensões configura um mercado comum por compartilhar de uma plataforma única, identificada pelo produto cerveja. Os processos de translação ([Tonelli, 2016](#)) entre as dimensões provoca a conexão de elementos que produzem a realidade do mercado. Cada ator, mesmo operando em mais de uma dimensão, é responsável por trazer esses elementos de maneira distinta para cada dimensão a partir de suas práticas. Essas práticas, ao mesmo tempo que são capazes de garantir a distinção entre os mercados, não são capazes de alterar a realidade do mercado como um todo.

A metáfora da ligação covalente pode ser observada em outros mercados que possuem uma dimensão emergente construída a partir da diferenciação pela qualidade, e não pela quantidade. Podemos usar como exemplo o mercado de hambúrgueres, no qual empresas que operam na dimensão massificada têm buscado transitar na dimensão artesanal, como observado no caso do McDonald's, que recentemente tem buscado desenvolver produtos mais próximos daqueles ofertados em burgerias artesanais ([Dearo, 2019](#)). Porém, no caso de mercados em que não é possível fazer uma distinção

nos processos produtivos –por exemplo, alimentos orgânicos comercializados em feiras ou em grandes redes de supermercados – há a tendência de apresentar formas de ligações tradicionais, resultando na convencionalização dos produtos e marcas alternativas (Lockie & Halpin, 2005) e a sua cooptação pela dimensão hegemônica (Thompson & Coskuner-Balli, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propor uma nova forma de compreender a dinâmica de enquadramento e reenquadramento dos mercados dentro de uma lógica de multidimensionalidade, o estudo contribui com a noção de sistemas dinâmicos de mercado (Giesler & Fischer, 2017) e com a perspectiva construtivista de mercado (Araujo et al., 2010). Assim, ao mesmo tempo que identifica o papel e a agência dos atores na configuração das múltiplas dimensões, reconhece as consequências disso na estruturação dos mercados. Consequentemente, contribui com a complexa tarefa de entender os mercados ao mesmo tempo que abre caminhos para novos estudos.

Ao revelar fronteiras e controvérsias que dão forma à multidimensionalidade do mercado, ainda restam dúvidas quanto ao compartilhamento entre as dimensões. Passa a ser importante também detalhar a relação entre elementos humanos e não humanos que formam cada uma dessas dimensões. Nesse sentido, a ideia de “entanglement” conceito oriundo das ciências exatas que reconhece uma interligação entre objetos e pessoas, de modo que um não pode ser corretamente descrito sem que a sua contraparte seja mencionada (Hodder, 2012) poderia auxiliar a descrição dos objetos e sua influência na formação de cada dimensão. No caso do mercado cervejeiro, elementos materiais como malte e rótulo configuram posições distintas dentro da rede. Futuros estudos podem enfatizar esses elementos na compreensão da multidimensionalidade do mercado.

Do ponto de vista do contexto, as consequências do processo de aquisição das cervejarias artesanais pelas grandes cervejarias ainda carecem de esclarecimentos, especialmente na descrição de como cervejarias artesanais podem manter-se competitivas diante da capacidade das grandes cervejarias de incorporarem as práticas da dimensão artesanal. Construções discursivas disseminadas na dimensão artesanal também podem ser detalhadas, envolvendo especialmente a construção da identidade da cerveja artesanal. Com isso, permite-se reconhecer não só os processos dinâmicos de construção de mercados, mas também os elementos concretos que estabelecem, mantêm e modificam essas dimensões que dão forma aos mercados.

NOTA DA REDAÇÃO

Este artigo foi apresentado no VIII Encontro de Marketing em 2018, promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

REFERÊNCIAS

- Araujo, L., Finch, J., & Kjellberg, H. (2010). *Reconnecting marketing to markets*. London, UK: Oxford University Press.
- Callon, M. (1986). The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle. In M. Callon, Law, J., & Rip, A. (Eds.), *Mapping the dynamics of science and technology* (pp. 19-34). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Callon, M. (1998). Introduction: The embeddedness of economic markets in economics. *The Sociological Review*, 46(1), 1-57. doi: 10.1111/j.1467-954X.1998.tb03468.x
- Callon, M. (2016). Revisiting marketizations: From interface-markets to market-agencements. *Consumption Markets & Culture*, 1(19), 17-37. doi: 10.1080/10253866.2015.1067002
- Campbell, C. (2005). The craft consumer: Culture, craft and consumption in a postmodern society. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), 23-42. doi: 10.1177/1469540505049843
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A. (2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715-762. doi: 10.1086/318962
- Casotti, L. M., & Suarez, M. C. (2016). Dez anos de consumer culture theory: Delimitações e aberturas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 353-359. doi: 10.1590/S0034-759020160308
- Cervieri, O., Jr. (2017). Panoramas setoriais 2030: Bebidas. *Panoramas Setoriais 2030: Desafios e oportunidades para o Brasil* (pp. 69-78). Rio de Janeiro, RJ: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- Chapman, N. G., Lellock, J. S., & Lippard, C. D. (2017). *Untapped: Exploring the cultural dimensions of craft beer*. Morgantown, USA: West Virginia University Press.
- Corazza, R. M. (2011). *A expansão recente das cervejarias artesanais no contexto de alta concentração de mercado de cerveja no Brasil*. Campinas, SP: Instituto de Economia-Unicamp.
- Cruz, R. C., Fonseca, M. J., & Castilhos, R. B. (2017). Consumption and market formation: A study about the microbreweries of Porto Alegre. *XLI EnANPAD*, São Paulo, SP.
- Dalmoro, M., & Nique, W. M. (2017). Tradição mercantilizada: Construção de mercados baseados na tradição. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 327-346. doi: 10.1590/1982-7849rac2017160047
- Dearo, G. (2019). *McDonald's lança cinco novas versões do Big Mac no mercado brasileiro*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/marketing/mcdonalds-lanca-cinco-novas-versoes-do-big-mac-no-mercado-brasileiro/>
- DeLanda, M. (2006). *A new philosophy of society: Assemblage theory and social complexity*. London, UK: Continuum.
- Dolbec, P., & Fischer, E. (2015). Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1447-1468. doi: 10.1086/680671
- Ebner, A., & Beck, N. (2008). *The institutions of market: Organizations, social systems and governance*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Giesler, M., & Fischer, E. (2017). Market system dynamics. *Marketing Theory*, 17(1), 3-8. doi: /10.1177/1470593116657908
- Giesler, M., & Thompson, C. J. (2016). A tutorial in consumer research: Process theorization in cultural consumer research. *Journal of Consumer Research*, 43(4), 497-508. doi: 10.1093/jcr/ucwo47
- Fligstein, N. (2002). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, USA: Princeton University Press.
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2016). How users shape markets. *Marketing Theory*, 16(4), 445-468. doi: 10.1177/1470593116652004
- Hietanen, J., & Rokka, J. (2015). Market practices in countercultural market emergence. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1563-1588. doi: 10.1108/EJM-02-2014-0066
- Hodder, I. (2012). *Entangled: An archaeology of the relationships between humans and things*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co production, co creation and prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963-980. doi: 10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x
- Instituto da Cerveja. (2016). *Cervejarias artesanais no Brasil*. Recuperado de <https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n113/novidades/cervejarias-artesanais-no-brasil>
- Kjeldgaard, D., Askegaard, S., Rasmussen, J. Ø., & Østergaard, P. (2017). Consumers' collective action in market system dynamics: A case of beer. *Marketing Theory*, 17(1), 51-70. doi: 10.1177/1470593116658197
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. (2007). On the nature of markets and their practices. *Marketing Theory*, 7(2), 137-162. doi: 10.1177/1470593107076862
- Koch, E. S., & Sauerbronn, J. F. (2019). To love beer above all things: An analysis of Brazilian craft beer subculture of consumption. *Journal of Food Products Marketing*, 25(1), 1-25.
- Lapoli, C. (2019). *Mercado da cerveja*. Recuperado de <http://pages.abracerva.com.br/documento-mercado-da-cerveja>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Leme, P. H. M. V., & Resende, D. C. (2017). Práticas de mercado e a construção de mercados: Análise dos cafés certificados e sustentáveis da Utz Certified no Brasil. *XLI EnANPAD*, São Paulo, SP.
- Lewis, G. N. (1916). The atom and the molecule. *Journal of the American Chemical Society*, 38(4), 762-785.
- Limberger, S. C. (2013). O setor cervejeiro no Brasil: Gênese e evolução. *CaderNAU*, 6(1), 1-17.
- Lockie, S., & Halpin, D. (2005). The 'conventionalisation' thesis reconsidered: Structural and ideological transformation of Australian organic agriculture. *Sociologia Ruralis*, 45(4), 284-307. doi: 10.1111/j.1467-9523.2005.00306.x
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (2015). *Analyzing social settings* (3a ed.). Belmont, USA: Wadsworth.
- Marcusso, E. F., & Müller, C. V. (2019). *Anuário da cerveja no Brasil 2018: Crescimento e inovação*. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anoario-da-cerveja-no-brasil-2018/view>
- Martin, D., & Schouten, M. (2014). Consumption-driven market emergence. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 855-887. doi: 10.1086/673196
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. London, UK: Sage.
- Morado, R. (2009). *Larousse da cerveja*. São Paulo, SP: Larousse.
- Oliver, G. (2012). *A mesa do mestre cervejeiro*. São Paulo, Sp: Senac.
- Polanyi, K. (1957). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Massachusetts, USA: Beacon Press.
- Press, M., Arnould, E. J., Murray, J. B., & Strand, K. (2014). Ideological challenges to changing strategic orientation in commodity agriculture. *Journal of Marketing*, 78(6), 103-119. doi: 10.1509/jm.13.0280
- Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behavior*, 22(1), 237-281. doi: 10.1016/S0191-3085(00)22007-8
- Scaraboto, D., & Fischer, E. (2013). Frustrated fashonistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1234-1257. doi: 10.1086/668298
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). *Potencial de consumo de cervejas no Brasil*. Porto Alegre, RS: Sebrae.
- Slater, D., & Tonkiss, F. (2001). *Market society: Markets and modern social theory*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. London, UK: Sage Publications.
- Thompson, C. J. (1997). Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438-455. doi: 10.2307/3151963
- Thompson, C. J. (2004). Marketplace mythology and discourses of power. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 162-180. doi: 10.1086/383432
- Thompson, C. J., & Coskuner-Balli, G. (2007). Enchanting ethical consumerism: The case of community supported agriculture. *Journal of Consumer Culture*, 7(3), 275-303. doi: 10.1177/1469540507081631
- Tonelli, D. F. (2016). Origens e afiliações epistemológicas da teoria ator-rede: Implicações para a análise organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(2), 377-390. doi: 10.1590/1679-395141596
- Weijo, H. A., Martin, D. M., & Arnould, E. J. (2018). Consumer movements and collective creativity: The case of Restaurant Day. *Journal of Consumer Research*, 45(2), 251-274. doi: 10.1093/jcr/ucy003

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que tiveram igual contribuição no desenvolvimento do estudo. O primeiro autor coordenou a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, bem como conduziu a revisão teórica. Segundo autor coordenou a coleta e análise preliminar dos dados. Os dados foram analisados de forma conjunta e também, a redação e revisão final do manuscrito.

PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200107>

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL: CONSTRUINDO ACESSO OU REPLICANDO EXCLUSÃO?

O objetivo deste artigo é refletir sobre o ensino e a pesquisa nos Estudos Organizacionais (EOR) no contexto brasileiro. Cabe destacarmos que os apontamentos aqui trabalhados são apenas alguns entre os vários outros possíveis, reforçando a pluralidade de olhares, perspectivas e embasamentos epistemológicos que compõem a área. Nesse sentido, não buscamos uma definição sobre o que são ou o que devem ser o ensino e a pesquisa, mas caminhamos para o sentido de uma construção plural de direcionamentos reflexivos para que esses processos possam ser cada vez menos excludentes diante da desigual realidade brasileira.

Para refletirmos sobre nosso campo de atuação – a Administração –, é importante reforçarmos a existência de sujeitos e práticas que são políticas, que se posicionam, que se constroem e que, de modo algum, são somente determinados pelas estruturas. A construção de diversos saberes articulados que viabilizam o saber-fazer e o saber-poder das relações sociais de produção devem fazer parte do modo como a Administração é vista (Carreri, 2014; Faria, 2004; França-Filho, 2009). A compreensão de que somos seres políticos possibilita que nós tenhamos consciência de nossas posições de poder na construção científica para que, em um segundo momento, possamos questionar e contestar nossas próprias práticas de ensino, de extensão, de pesquisa e consultorias. Nesse sentido, cabe refletir se nós, como professores, estudantes, pesquisadores e consultores, estamos trabalhando na expansão do conhecimento para além das fronteiras acadêmicas já estabelecidas, auxiliando na composição de outras formas de conhecer o mundo, ou se estamos apenas obtemperando nossos trabalhos em um movimento circular infinito de nós para nós mesmos, tornando-nos apenas replicantes de um conhecimento, como no filme *Blade Runner* (Deeley, Fancher Peoples, & Scott, 1982), que tem data para findar.

A posição que buscamos romper em relação aos estudos sobre gestão é aquela que, hermética, constrói um conhecimento inacessível a grande parte da população brasileira. Estamos considerando um cenário em que 6,8% das pessoas acima dos 15 anos, um total de 11,3 milhões, são analfabetas, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) de 2018 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019). Em termos de brasileiros que possuem ensino superior completo, a mesma pesquisa indica que são apenas 16,5% da população com 25 anos ou mais de idade. O relatório “Indicador de Analfabetismo Funcional”, divulgado em 2018 pela Ação Educativa em conjunto com o Instituto Paulo Montenegro (Ação Educativa & Instituto Paulo Montenegro, 2018), coloca que 29% das pessoas entre 15 e 64 anos são analfabetas funcionais. É nesse sentido que devemos questionar o quanto nossos trabalhos científicos em EOR são acessíveis ou o quanto, pelo menos, eles buscam ser.

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI¹

alexandre@face.ufmg.br

ORCID: 0000-0001-8552-8717

GABRIEL FARIAS ALVES CORREIA¹

correiafga@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8534-0543

¹Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/Mestrado, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Afinal, qual é o conhecimento que estamos produzindo? Sobre o que, para que e para quem estamos pesquisando? Nossa crítica ao *mainstream* da Administração é acessível aos 83,5% da população brasileira que não possuem ensino superior? Estamos pesquisando para nós mesmos e perpetuando um saber que criticamos ser excludente? Caso nosso movimento seja de auxiliar no processo de questionamento das estruturas de poder vigentes, como estamos fazendo isso? Estamos nos colocando como simples transmissores do conhecimento que produzimos (ou replicamos) em nossas universidades? Ou estamos realizando um processo de construção conjunta de saberes, em uma incessante troca com o ambiente desigual que nos cerca?

Ibarra-Colado (2006) e Souza, Costa e Pereira (2015) colocam que os processos administrativos, da gestão e dos fenômenos organizacionais são naturalizados nas teorias consideradas tradicionais na Administração. Os autores ainda consideram que esse processo exclui a conjuntura sócio-histórica de sua construção. Ademais, as teorias desenvolvidas no século XX do conhecimento administrativo realizam um movimento unilateral de edificação de uma realidade organizacional e falseamento embelezado do real perante um prisma da razão científica, natural.

Na compreensão de autores como Misoczky, Flores e Böhm (2008), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), Barros e Carrieri (2015) e Wanderley e Barros (2018), o conhecimento teórico tradicional desenvolvido na Administração é anglocentrado e, antes mesmo, eurocentrado, o que inibe a possibilidade, com base no contexto local, de sermos sujeitos da nossa própria história de gestão. Para muitos desses autores, essas teorias administrativas têm como base uma espécie de “racismo epistêmico”, desconsiderando o conhecimento que não é produzido nas localidades tidas “centrais” pela incapacidade de generalizar e universalizar os modelos de gestão.

As pesquisas e teorias desenvolvidas de maneira periférica em relação à dominância europeia e estadunidense são limitadas pelo entendimento que se tem do que são organizações. As bases desse conhecimento foram obtidas a partir da comparação entre os traços que são comuns ao objeto analisado e ao que foi construído por Max Weber como tipo ideal. Assim, quase todo agrupamento humano poderá ser entendido como uma organização. Ao mesmo tempo, a supremacia do capitalismo liberal dispõe que há maneiras ótimas de se gerenciarem essas organizações e que elas se aproximam muito das elaborações que são hegemônicas nos Estados Unidos (EUA), como apontou Grey (2010). Como efeito, é comum a consideração de que a forma estadunidense de gerenciar empresas capitalistas assume a feição de ser um conjunto neutro de técnicas que podem

ser adotadas por qualquer “organização”. Assim, um modelo de gestão que foi criado no contexto específico da empresa capitalista passa a servir como fundamento para a condução de todo e qualquer empreendimento humano.

Grey (2010) relata que o questionamento da hegemonia norte-americana na produção de conhecimentos na área de EOR (e em outras áreas de conhecimento) abre espaços para trabalhos produzidos em outros lugares. Para esse autor, o afloramento de outras pesquisas revela a multiplicidade de contextos sócio-históricos nos quais os EORs se desenvolveram. Em complemento, cabe aos pesquisadores (locais) questionarem a construção hegemônica que se faz presente na área e é cotidianamente reproduzida na mídia especializada, nas editorias dos periódicos, no conhecimento produzido, nas universidades, nas pesquisas e até mesmo na escrita dos resultados empíricos encontrados.

O compromisso que temos como pesquisadores imersos em um sistema que prega, propaga e replica a desigualdade é aproximar nossas pesquisas do popular, da nossa realidade. Esse popular, ou mesmo o pequeno do ponto de vista histórico, e os movimentos que se conectam à literatura menor (Deleuze & Guattari, 2014) são resistências às imposições dos sujeitos de maior poder que insistem em prescrever e estabelecer os caminhos para a organização da vida. Com esse popular, que resiste, que sofre, mas que também joga com as opressões por meio das táticas (Certeau, 2012), é que nossas pesquisas em EOR devem estar comprometidas. Com tamanha exclusão aos meios formais de conhecimento, estarmos descomprometidos com a manutenção do *mainstream* da Administração é o mínimo que podemos fazer. Estudar por meio do processo e do diálogo é auxiliar a área no caminho rumo à compreensão das formas alternativas de gerir; da mesma forma, é assimilar o papel que temos dentro da hierarquia de saber e de poder para não replicarmos o sistema de exclusão que buscamos criticar.

O impacto nas sociedades atuais – como as crises econômicas que deixam de ser locais, o desenvolvimento de unidades produtivas que fomentam a escravidão e o trabalho infantil, as queimadas fomentadas pelo empresariado da terra nos considerados pulmões do planeta, o constante desenvolvimento da ciência e da tecnologia, a produção cada vez mais racional e mecanizada, a perseguição política ao conhecimento e o ressurgimento de ideais que valorizam o ódio e a intolerância – pode ser representado por elementos como:

[...] o relativismo e o pluralismo cultural - que por sua vez seriam caracterizados pela dissipação da objetividade e da racionalidade; pela espetacula-

rização da sociedade; pela cultura de massa; pela naturalização do caráter efêmero e transitório de todas as coisas; pela comoditização do conhecimento. (Carrieri et al., 2014, p. 699)

Diante desse cenário social, os estudos organizacionais parecem naturalizar as organizações e seus processos, buscando uma efetividade racional e desempenho da gestão organizacional, não havendo interesse nas variadas determinações da vida efetiva. Em diversos estudos, a organização, conceito abstrato, é transformada em objeto real, em realidade. Ela é naturalizada, segundo Berger e Luckmann (1998) e Souza et al. (2015), e passa a ser um ente, não uma criação. Nos discursos, a “organização-abstração” recebe um nome, um pronome pessoal e age. A vida organizativa dos seres humanos, como vida em sociedade, deixa de ser importante, é diluída nos discursos, deixa de existir.

Quando discutimos sobre os EORs, devemos ter em mente que estamos tratando de uma área que possui diversas epistemologias e visões de mundo. Estamos tratando, conforme nos direciona Thiollent (2014), da pesquisa em organizações, bem como de suas especificidades culturais, econômicas, políticas e sociais. Não é uma investigação que abarca somente as empresas e as instituições públicas, políticas ou sociais, mas a vida social organizada e as diversas práticas organizativas. Essa, então, considera que as organizações são compostas por sujeitos, o que auxilia em não deslocar a organização das práticas desses mesmos sujeitos. Essa concepção nos auxilia, inclusive, no processo de repensar o que é a gestão, o gerir, o administrar, fugindo de uma perspectiva totalizante.

É preciso pensar no alcance do estudo do ordinário como um trabalho de uma literatura menor confrontada com o *mainstream* dominante da Administração. Para Deleuze e Guattari (2014), a literatura menor é aquela que se contrapõe à literatura maior, não por ser reduzida ou por seu tamanho, mas pelo valor que recebe a escrita do que é tido como corriqueiro, cotidiano, diário. A literatura menor diz e conversa sobre os fazeres do dia a dia das pessoas que não ocupam cargos importantes ou poder diferenciado, ou que pertencem às classes e estamentos não privilegiados. O menor fala sobre a vida corriqueira do homem comum. Sobre a paixão pelas coisas pequenas, pelas coisas insignificantes, em que ainda sobrevivem possibilidades de resistência (Benjamin, 1987).

Os EORs, como área interdisciplinar, podem ter um importante aliado no processo de reflexão que busca construir um conhecimento que seja pertinente e acessível em âmbito local, ordinário, fugindo de uma perspectiva generalizante: a História. O caminho que aqui propomos envolve a historicização das

pesquisas e do ensino nos/dos EORs. É preciso repensar as fontes, os sujeitos com quem estamos trabalhando, os modos com que estamos praticando nossas atividades para, finalmente, termos pelo menos nossas intenções voltadas para o debate amplo e acessível do conhecimento de organizações para com a sociedade.

A perspectiva histórica no âmbito dos EORs pode auxiliar na aproximação com o cotidiano e os saberes desenvolvidos distantes da lógica excludente da academia. Apontamos, nesse sentido, para a valorização de saberes construídos e difundidos localmente, debruçando em investigações que sobrelevem o ordinário, contrapondo a visão hegemônica da Administração que busca silenciar saberes oriundos das experiências, e, por isso, de menor valor. A opção pelo ponto de vista histórico nos auxilia no processo de compreensão dos fazeres anônimos que compõem a diversidade brasileira, enfrentando a supremacia dos estudos que tratam dos sujeitos e eventos “magníficos” e “grandiosos”, mas a-históricos.

É possível trazermos para os EORs o entendimento de que a história é dinâmica e reconstruída no tempo presente (Neves, 2010). Ela atende aos interesses dos sujeitos de maior poder que, sob uma justificativa de neutralidade, impõem e perpetuam as prescrições excludentes do que deve ou não ser considerado conhecimento legítimo. O caminho de questionamento ontológico e epistemológico das pesquisas na Administração foram trilhados por Joaquim e Carrieri (2018), em uma crítica ao chamado funcionalismo sociológico. Repensar, em nossas pesquisas, formas de gerir diferentes das ensinadas pelas escolas de Administração brasileiras, ou seja, importadas da América do Norte, nos faz reconstruir e questionar os regimes de verdade até pouco tempo inquestionáveis sobre os fenômenos organizacionais.

O estudo conjunto de História e EOR pode nos auxiliar no trabalho de pesquisa de práticas por vezes marginalizadas, investigando formas múltiplas de significações, fugindo de padrões determinísticos, destacando a expansão do conhecimento em perspectivas alternativas (Barros & Carrieri, 2015). A perspectiva histórica auxilia, nesse sentido, o trabalho de investigação que reconhece as incoerências das narrativas totalizantes e transparece as narrativas que não atendem a lógica dominante. É por isso que podemos pesquisar e ensinar práticas que historicamente passaram “despercebidas” aos olhos da gestão. O “despercebido” foi, geralmente, reprimido, violentado, calado, marginalizado e demarcado como outro, e, por isso, de menor valor científico. Historicizar a Administração faz com que nossos olhares se voltem para as práticas sociais, para os saberes populares, para as vivências, as afetividades, as experiências etc. que não compactuam com a racionalidade instrumental, mas, sim, são voltados para a diversidade.

Com os olhares influenciados pela perspectiva histórica, as grandes conquistas, teorias, os grandes monumentos, sujeitos e práticas são colocados em segundo plano para notabilizar formas singulares de se pensarem as organizações. Nesse sentido é que os saberes locais, suas histórias e memórias se tornam protagonistas, assim como as formas locais de gestão e as teorias erigidas e adaptadas localmente. Esse movimento caminha conforme sugeriram Wanderley e Barros (2018), para consideração de contextos sociais e culturais nas pesquisas em EOR.

A possibilidade de conciliar os debates sobre história com estudos que fogem dos grandes centros é estimulada por Wanderley e Barros (2018), mobilizando a gestão e o conhecimento organizacional para questões mais plurais. A intenção dos autores é que os estudos internacionais possam reconhecer o conhecimento produzido na América Latina, diversificando o conhecimento histórico e fomentando investigações que possam criar possibilidades até mesmo decoloniais. Os autores colocam em discussão se a virada histórica alcançou os objetivos propostos, tendo em vista que não foram abertas outras possibilidades para o debate fora de um lugar hegemônico estadunidense ou europeu. Dessa forma, os conhecimentos das margens continuam menosprezados, coadjuvantes, fazendo com que a proposta dos autores caminhe para uma *geografic turn*, incluindo outros espaços de discussão e alterando as possibilidades dos conhecimentos dominantes.

Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018) apresentam a relevância da articulação História e Administração no sentido de emergir novos modos de exercer o trabalho de pesquisa, novas formas de considerarmos os contextos históricos e de concebermos sujeitos antes desconsiderados. Ademais, acreditamos que esse movimento destacado pelas autoras se conecta também com as formas de ensinar e de estudar em EOR. Os olhares que são estimulados para vermos os que são excluídos pelos estudos do *mainstream* e, da mesma forma, darmos nossos ouvidos a eles, podem estimular ações que revisem e ressignifiquem os trabalhos relacionados às gestões. Elas enfatizam:

Logo, passa a ser fundamental compreender a apreensão da história, a partir das múltiplas vozes que compõem o ambiente organizacional. Não apenas a realidade dos números, mas dos sujeitos que fazem parte da organização e que através de suas práticas cotidianas constroem o cotidiano organizacional. Diante disso, entendemos que o diálogo entre história e administração é uma importante ferramenta a fim de possibilitar que novas vozes sejam ouvidas no âmbito da gestão. (Gouvêa et al., 2018, p. 300)

Na mesma linha dos trabalhos de pesquisa, o ensino relacionado à História pode reconsiderar a forma como o conhecimento sobre a gestão é discutido, questionando a influência dos sujeitos de maior poder e as localidades consideradas “centrais” que controlam a transmissão do conhecimento. Dessa forma, são selecionados discursos e memórias que devem ser perpetuadas e aquelas que devem ser esquecidas sobre determinado conhecimento, assim como desenvolvido por Pollak (1989). Por que a maior parte das escolas de gestão brasileiras adota as discussões de Teoria Geral da Administração com Weber e a burocracia, Taylor e a Administração científica, Fayol e a Administração clássica, Ford e seus “Princípios da Prosperidade”, mas silencia trabalhos que discutem as condições degradantes dos trabalhadores em cada um desses períodos? Por qual motivo não discutimos e ensinamos também as especificidades das gestões brasileiras e a influência da exploração portuguesa em nosso território no Brasil colonial? Por qual motivo a devastação ambiental que aniquilou nossas florestas nativas não aparece nas problematizações sobre as gestões brasileiras? Por que o trabalho forçado e o extermínio das tribos indígenas sequer são citados? Por que não historicizar a Administração a partir de nossa herança escravista e refletir sobre os EORs a partir da perversidade e da crueldade que foram naturalizadas em nosso território contra a população de origem africana?

O ensino da gestão precisa considerar que a nossa história é repleta de silenciamentos e repressões que influenciaram o caráter específico do trabalho em nosso território. Diferente da grande história e da história oficial que retrata nosso povo como pacífico, o Brasil é e sempre foi repleto de tensões, guerras e repressões que influenciam, até os dias atuais, nossos regimes trabalhistas, nossas práticas sociais, nossas formas de nos relacionarmos com os demais e nossas formas de gerir. Devemos ter em mente que a maioria das pessoas de nosso país, ou seja, as mulheres, os pobres, os negros e os trabalhadores, foi silenciada por uma minoria que detém o poder, ocupando as formas consideradas legítimas de comunicação (midiáticas ou científicas). Por isso é que fazer o movimento contrário é importante. Ao invés de estarmos distantes em nossa bolha acadêmica, devemos ir para as ruas e procurar conhecer, dialogar, construir novos caminhos em conjunto com a sociedade, e não apenas sobre a sociedade.

O principal ponto com o qual gostaríamos de contribuir nessa área por meio de nossa reflexão é exatamente o de nosso título: Estamos tornando nossas pesquisas e nossos modos de ensinar acessíveis? Estamos replicando a exclusão e reforçando a desigualdade de oportunidades por meio de nossas produções ou

até de nossas aulas que estão distantes daquilo que é considerado importante em nossas localidades? Longe de estabelecermos um caminho, acreditamos que é oportuno realizarmos uma autocrítica em relação à amplitude de nossas práticas e de nosso campo de conhecimento para que continuemos realizando um questionamento coerente com nossas ações, dirimindo cada vez mais as estruturas e as hierarquias de saber e de poder. Por fim, nossas formas de ensinar e de pesquisar em EOR devem estar voltadas de fato para a inexistência de barreiras. Replicar a exclusão do conhecimento e de acesso a ele por meio da linguagem, das práticas ou de objetos distantes da realidade local nada contribui para uma gestão descomplicada.

REFERÊNCIAS

- Ação Educativa & Instituto Paulo Montenegro. (2018). *Indicador de analfabetismo funcional (INAF)*. São Paulo, SP: Ação Educativa, IPM. Recuperado de <https://bit.ly/2M5UFVs>
- Barros, A., & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: Construindo novos olhares na administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 151-161. doi: 10.1590/S0034-759020150205
- Benjamin, W. (1987). O narrador: Considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In Benjamin, W (Org.), *Magia e técnica, arte e política: Ensaios sobre literatura e história da cultura* (Obras escolhidas). São Paulo, SP: Editora Brasiliense, 197-221.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1998). *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Carrieri, A. P. (2014). As gestões e as sociedades. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 1, 19-57. doi: 10.25113/farol.v1i1.2592
- Carrieri, A. P., Perdigão, D., & Aguiar, A. R. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 49(4), 698-713. doi: 10.5700/rausp1178
- Certeau, M. (2012). *A invenção do cotidiano 1: Artes de fazer* (18ª ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Deeley, M., Fancher H., Peoples, D. (Produtores), & Scott R. (Diretor). (1982). *Blade runner* [Filme]. USA: The Ladd Company.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2014). *Kafka: Por uma literatura menor*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Faria, J. H. (2004). *Economia política do poder*. Curitiba, PR: Juruá.
- França-Filho, G. C. (2009). Para um olhar epistemológico da administração: Problematizando seu objeto. In R. S. Santos (Org.), *A administração política como campo do conhecimento*. Salvador, BA: UFBA, 119-143.
- Gouvêa, J. B., Cabana, R. P. L., & Ichikawa, E. Y. (2018). As histórias e o cotidiano das organizações: Uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(12), 297-347. doi: 10.25113/farol.v5i12.3668
- Grey, C. (2010). Organization studies: Publications, politics and economics. *Organization Studies*, 31(6), 677-694. doi: 10.1177/0170840610372575
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from margins. *Organization*, 13(4), 463-488. doi: 10.1177/1350508406065851
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua. *Estatísticas sociais*. Recuperado de <https://bit.ly/2MY3t45>
- Joaquim, N. F., & Carrieri, A. P. (2018). Construção e desenvolvimento de um projeto de história oral em estudos sobre gestão. *Organizações & Sociedade*, 25(85), 303-319. doi: 10.1590/1984-9250857
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Böhm, S. (2008). A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 181-193.
- Neves, L. A. (2010). *História oral: Memória, tempo, identidades* (2ª ed.). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Pollak, M. (1989). Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, 2(3), 3-15.
- Souza, E. M., Costa, A. S. M., & Pereira, S. J. (2015). A organização (in)corporada: Ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 727-742. doi: 10.1590/1679-395118624
- Thiollent, M. (2014). Estudos organizacionais: Possível quadro referencial e interfaces. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 1(1), 1-14. doi: 10.21583/2447-4851.rbeo.2014.v1n1.28
- Wanderley, S., & Barros, A. (2018). Decoloniality, geopolitics of knowledge and historic turn: Towards a Latin American agenda. *Management & Organizational History*, 13, 1-19. DOI: 10.1080/17449359.2018.1431551

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de forma conjunta em todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), coleta de dados, bem como na análise de dados e, por fim, redação e revisão final do artigo.

PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200108>

REFLEXIVIDADE NO ENSINO E PESQUISA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo onde estamos experimentando um número crescente de desastres ambientais, injustiça social, escândalos corporativos e lideranças com ética questionável. A questão que eu gostaria de abordar neste artigo é como nós podemos responder ou nos envolver proativamente com essas questões como educadores e pesquisadores. Uma abordagem é incentivar nossos alunos a se tornarem mais reflexivos como pesquisadores. Acredito que a reflexividade está se tornando um recurso cada vez mais importante nos Estudos Organizacionais. Definida como o questionamento de pressupostos, práticas, políticas etc., a reflexividade fornece uma forma alternativa de desenvolver abordagens mais críticas e responsáveis para nossas estratégias intelectuais e atividades práticas dentro do mundo acadêmico e corporativo. Começarei apresentando de maneira sucinta algumas das críticas à educação promovida por escolas de negócios e os desafios que enfrentamos como pesquisadores, e continuarei definindo e discutindo como a reflexividade pode nos ajudar a nos envolvermos com essas críticas de modo produtivo.

CRÍTICA

O filósofo moral e político [Alasdair MacIntyre \(1981\)](#) argumentou que os gestores estão geralmente envolvidos em atividades supostamente neutras de em valor e que se preocupam com meios racionais e eficientes em detrimento de qualquer debate moral sobre os fins. Essa ideia foi retomada em críticas à incapacidade das escolas de negócios de produzirem líderes socialmente responsáveis ([Bennis & O'Toole, 2005](#); [Khurana, 2007](#)) e por propagarem teorias amorais inspiradas ideologicamente que absterem os estudantes de qualquer senso de responsabilidade moral ([Ghoshal, 2005](#)).

Na década de 1990, devido à necessidade de desafiar a “neutralidade ou virtude da gestão como autoevidente ou não problemática” ([Alvesson & Willmott, 1992, p. 1](#)) e às desigualdades na vida social e organizacional, educadores em gestão no Reino Unido, Europa e Australásia começaram a se envolver com os princípios dos Estudos Críticos de Gestão (*Critical Management Education – CME*), os quais podem abranger a reflexividade. Como educadores, estamos enfrentando o desafio de desenvolver abordagens mais responsáveis para a educação em gestão ([Perriton & Reynolds, 2018](#)) que contrariem as pedagogias gerencialistas tecnorracionais tão prevalentes nos EUA. Embora muitas escolas de negócios em todo o mundo tenham adotado os Princípios para a Educação em Gestão Responsável (*Principles of Responsible Management Education – PRME*) das Nações Unidas, a questão de até que ponto os princípios são postos em prática nos programas permanece. Em um estudo recente conduzido no Reino Unido, [Millar e Price \(2018\)](#) voltam-se para dentro e analisam a questão como educadores, argumentando que, embora os PRME tenham introduzido um foco moral na sala de aula, eles não incentivaram a reflexividade crítica em relação à “natureza individualista e autocentrada dos negócios” (p. 360).

ANN L. CUNLIFFE¹

ann.cunliffe@fgv.br

ORCID: 0000-0001-9399-7716

¹ Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Em seu discurso presidencial para o Academy of Management, Anne Tsui (2013) não só argumentou que as escolas de negócios fazem mais mal do que bem à sociedade, como também falou sobre a lacuna de pesquisa entre teoria e prática e a "vida terrível" (p. 175) enfrentada por jovens acadêmicos forçados a homogeneizar seu trabalho devido à pressão de publicar em revistas de destaque, que são norte-americanas. Dada a falta de criticidade na educação dos EUA, não é surpreendente que a pesquisa siga o mesmo caminho, ou seja, tenha como foco a generalização, desenvolvendo teorias abstratas e seguindo um protocolo estreito de pesquisa e escrita, ao invés de abordar problemas reais em contextos reais (Cunliffe, 2018).

Dadas essas críticas e a infinidade de escândalos corporativos nos últimos anos que, muitas vezes, estão ligados a práticas de trabalho questionáveis, tomada de decisões irresponsáveis e liderança antiética, como podemos repensar como pesquisamos, teorizamos e ensinamos essas questões? Proponho que uma maneira é ajudar nossos alunos a se tornarem mais reflexivos e nos tornamos mais reflexivos como educadores e pesquisadores. Antes de definir reflexividade, vou primeiro diferenciar reflexividade e reflexão, que são abordagens muito distintas.

REFLEXÃO E REFLEXIVIDADE: DEFINIÇÕES

Reflexão

Muito do que ensinamos nas escolas de negócios se baseia em encorajar nossos alunos a se tornarem "profissionais reflexivos". Como Dewey (1997) nota, a reflexão é uma "capacidade de 'considerar algo cuidadosamente', de olhar deliberadamente as questões, de julgar se há disponível quantidade e tipo de evidência necessários para a decisão" (pp. 66-67), ou seja, um equilíbrio entre análise e síntese, concreto e abstrato, pensamento experiencial e experimental (empírico e científico). A reflexão é conceituada e adotada como um processo cognitivo no qual aplicamos o pensamento lógico para analisar uma situação e/ou nós mesmos, a fim de alcançar um resultado final.

Donald Schön (1983) baseou-se no trabalho de Dewey em seu livro *The reflective practitioner*, que tem influenciado a formação de concepções ocidentais sobre uma importante habilidade profissional e de liderança, a reflexão. Ele diferenciou reflexão-na-ação e reflexão-em-ação. Reflexão-na-ação envolve uma avaliação retrospectiva de uma decisão, evento ou comportamento considerando o que aconteceu, por que aconteceu e como implementar melhorias. Schön argumentou que os profissionais dependem de um saber-em-ação tácito, que envolve ações espontâneas, decisões e conversas; um saber que talvez não possamos articular. Esse saber-em-ação

pode envolver um tipo de pensamento comumente referido como "ter jogo de cintura", no qual, de alguma forma, construímos uma compreensão da situação e agimos de acordo com ela. Schön (1983) chama esse processo de construção refletindo-em-ação, que envolve profissionais que se aproveitam de conhecimentos e práticas organizacionais e pessoais cumulativos utilizando-os em "uma conversa reflexiva com a situação" (p. 242). Como tal, a reflexão envolve aprender dentro e com a experiência, e, ao fazê-lo, ter *insights* sobre nós mesmos.

O trabalho de Schön é um estímulo útil para vermos o conhecimento profissional e de gestão como uma prática ativa e contextual baseada na autoconsciência e numa revisão contínua da nossa experiência. Ele constitui a pedra angular de muitos programas de graduação, pós-graduação e doutorado (Anderson, Gold, Stewart, & Thorpe, 2015). Pedagogias usando estudos de caso, questionários de autoavaliação, aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem de ação etc. têm como objetivo ajudar os alunos a se tornarem profissionais mais reflexivos.

Reflexividade

Os teóricos sociais têm uma visão ampla da reflexividade como condição inevitável de nossa sociedade contemporânea incerta em constante mudança. A reflexividade é interpretada como uma capacidade de examinar a relação entre o "campo" social mais amplo (em termos, estrutura, redes e relações de Bourdieu (2004) e como os saberes, as práticas e as percepções, as disposições e as identidades são construídas e contestadas reflexivamente. A reflexividade vai mais fundo do que a reflexão em termos de questionar o que é ou o que poderia ser tido como certo, quais ideologias, pressupostos, normas etc. sustentam práticas, políticas, textos, ações e nossa capacidade como pesquisadores de representar a realidade com precisão. Eu defendo que existe uma diferença ontológica fundamental entre reflexão e reflexividade. A reflexão é baseada no pressuposto objetivista de que existe um mundo lá fora, do qual estamos separados, e que, por meio da reflexão, podemos identificar as estruturas, padrões, papéis e princípios que impactam o que acontece e como as coisas funcionam. Por exemplo, nós oferecemos aos nossos alunos questionários de autoavaliação para que eles possam identificar que tipo de estilo de liderança eles têm e, em seguida, comparar esse estilo com o estilo que eles devem ter, ou seja, eles refletem sobre si mesmos e se comparam com categorias sociais objetivas. A reflexividade engloba uma ontologia construcionista social mais subjetivista, que pressupõe que moldamos e mantemos nossas "realidades" sociais e organizacionais em nossas interações e

conversas cotidianas e nos textos que escrevemos. Portanto, precisamos questionar como fazemos isso: quais são nossas suposições e como elas podem afetar nosso comportamento, relacionamentos, a linguagem que usamos, a forma como administramos organizações e conduzimos nossa pesquisa. Reflexividade tem a ver com entender que vivemos em um mundo social e natural e que o moldamos de modo intencional e não intencional e, portanto, precisamos aceitar a responsabilidade pelo que fazemos e dizemos (Cunliffe, 2016).

Eu defendo que a reflexividade pode assumir formas críticas e autorreflexivas. A autorreflexividade envolve “um diálogo com o eu sobre nossos pressupostos fundamentais, valores e formas de interagir. Neste diálogo, questionamos nossas crenças fundamentais e nossa compreensão de eventos particulares” (Cunliffe & Jun, 2005, p. 229). A autorreflexividade nos ajuda a reconhecer como nossas próprias práticas e formas de relacionar impactam como nós e os outros construímos “realidades” sociais e organizacionais. A reflexividade crítica examina ideologias, práticas, políticas e linguagem normalizadoras, disciplinadoras, hegemônicas e excludentes nas organizações. Ao fazê-lo, podemos mudar as estruturas de controle sistêmicas que se reproduzem em nossos discursos e práticas. Archer (2007) discute a reflexividade como uma conversa interna na qual avaliamos nossos contextos sociais e institucionais como meio de contornar constrangimentos estruturais.

Resumindo, a reflexão é conceituada e adotada como um processo cognitivo no qual aplicamos o pensamento lógico à análise de uma situação e/ou a nós mesmos, a fim de alcançar um resultado final. Exige que reflitamos sobre um mundo externo. A reflexividade exige que reconheçamos que estamos integrados e moldamos, com os outros, a nossa experiência organizacional e social vivida e, portanto, precisamos questionar como o fazemos. Envolve olhar para nós mesmos como educadores, pesquisadores, estudantes, gestores e líderes. Portanto, enquanto a reflexão nos move da perplexidade ao equilíbrio/certeza, a reflexividade nos move do equilíbrio/certeza para a dúvida suscitada por novas possibilidades.

Reflexividade e pesquisas na área de Estudos Organizacionais

Ao longo dos últimos 30 anos, acadêmicos da área de Estudos Organizacionais têm pesquisado maneiras de trazer reflexividade para a pesquisa. O seu desenvolvimento pode ser traçado em dois domínios principais: o trabalho sociologicamente orientado (cujas bases remontam aos EUA) e o trabalho filosófico, em particular o pós-estruturalismo (cujas bases remontam à Europa).

Cada orientação leva a diferentes abordagens de reflexividade; o trabalho sociologicamente orientado leva a abordagens construcionistas, e o trabalho filosófico leva a abordagens desconstrucionistas.

A virada reflexiva sociológica (e, mais tarde, fenomenológica) foi inspirada no livro de Clifford e Marcus (1986), *Writing culture*, no qual vários autores desafiaram concepções convencionais de realidade e conhecimento social e os valores fundamentais, princípios epistemológicos e o objetivo da corrente principal da ciência social para fornecer uma visão absoluta e objetiva do mundo. Particularmente, eles argumentaram que precisamos reconhecer que a ciência é um processo histórico, político e linguístico, que os relatos de pesquisa são alegóricos e “verdadeiras ficções” e que os pesquisadores não devem mais falar com autoridade sobre a vida dos outros.

As raízes filosóficas da reflexividade estão, muitas vezes, ligadas à crise “pós-moderna” da representação e baseiam-se em filósofos como Derrida (1976) e Foucault (1970, 1972) para desconstruir textos e a relação entre conhecimento e poder, e desafiar a normalização de discursos e práticas (Chia, 1996) e a necessidade de criticar ideologias. Além disso, têm como objetivo questionar o conhecimento, as afirmações de verdade e as relações de saber/poder, aprofundar-se em processos normalizadores e potencialmente colonizadores dentro da sociedade e de suas instituições e interrogar a performatividade da linguagem com o objetivo de examinar as consequências pretendidas e não intencionais.

A abordagem sociológica nos inspira a sermos mais reflexivos sobre os pressupostos que sustentam nossas estratégias de pesquisa, práticas e nossa identidade como pesquisadores (por exemplo, Alvesson, Hardy, & Harley, 2008; Cunliffe, 2003; Thomas, Tienari, Davies, & Meriläinen, 2009). Isso levou ao desenvolvimento de metodologias e métodos de pesquisa mais reflexivos e éticos. Pesquisadores de Estudos Organizacionais examinaram uma série de metodologias reflexivas, incluindo metodologias de pesquisa narrativas e de ação (por exemplo, Hibbert, Sillince, Diefenbach, & Cunliffe, 2014; Ripamonti, Galuppo, Gorli, Scaratti, & Cunliffe, 2016). Eles também exploraram a relação entre pesquisadores e sujeitos de pesquisa como política e coconstruída, exigindo que um pesquisador seja autorreflexivo sobre seu posicionamento e relações no campo (por exemplo, Cunliffe & Karunanayake, 2013; McDonald, 2013). Há também estudos sobre como gestores e líderes adotam a reflexividade na prática. Por exemplo, Maclean, Harvey e Chia (2012) inspiram-se no trabalho de Bourdieu (1993) sobre reflexividade para examinar como líderes empresariais de elite no Reino Unido se envolvem em práticas reflexivas para

se recriarem. Eles propõem duas formas de prática reflexiva: acumulativa (acumulando capital, posições e perspectivas) e reconstrutiva (recriando-se).

Os acadêmicos da área de estudos críticos à gestão utilizam formas de reflexividade pós-modernas e pós-estruturalistas em seu trabalho, reconhecendo que o conhecimento não é politicamente ou ideologicamente neutro porque pode ser conivente com o que pode ser experienciado como um *status quo* opressivo (Haraway, 1988). Exemplos de pesquisas organizacionais que se baseiam nessa forma de reflexividade incluem estudos foucauldianos de poder, governabilidade e práticas disciplinares em organizações. Um exemplo recente é o estudo de [Vidaillet e Bousalham \(2018\)](#) que parte da noção de heterotopia de Foucault para reconfigurar espaços de *coworking* como sintopias. [Dallyn \(2014\)](#) desenvolve uma reflexividade ideológica argumentando que as críticas ideológicas, muitas vezes, posicionam o pesquisador como um especialista objetivo e que as visões políticas do pesquisador precisam ser explicitadas ao nomear o que é ideológico. Além disso, [Ahl e Marlow \(2012\)](#) trazem uma crítica reflexiva sob a forma de uma análise feminista pós-estrutural dos pressupostos heteronormativos que sustentam as teorias do empreendedorismo.

Reflexividade e ensino em Estudos Organizacionais

O objetivo da gestão reflexiva e da educação empresarial é ajudar os alunos a se tornarem profissionais reflexivos capazes de examinar a si mesmos, suas ações, interações e a natureza de suas relações e agir de maneira mais ética e responsiva ([Hibbert, Callagher, Siedlok, Windahl, & Kim, 2019](#)). A questão de tornar a reflexividade relevante para os alunos pode ser desafiadora tanto na graduação quanto na pós-graduação. No MBA Executivo, os alunos são, muitas vezes, gerentes seniores ocupando posições de influência em suas organizações e profundamente enraizados em ideologias gerenciais predominantes, estruturas de controle e sistemas de poder. Os estudantes de graduação geralmente não têm experiência de trabalho em organizações, mas estão familiarizados com estruturas hierárquicas. Questionar esses sistemas tidos como certos pode, muitas vezes, ser percebido como ameaçador e desnecessário, e um dos maiores desafios reside, portanto, em persuadir os estudantes da necessidade de pensar de modo diferente, isto é, mais criticamente, sobre o seu papel e o seu lugar na sociedade. O desafio pode tornar-se particularmente difícil se os alunos esperam receber ferramentas para simplificar suas vidas.

Reflexividade não se trata de dar aos alunos ferramentas e técnicas, mas de envolvê-los tanto na autorreflexividade como na

reflexividade crítica. Vários educadores em gestão têm explorado como podemos fazer isso ([por exemplo, Cunliffe, Aguiar, Góes, & Carreira, 2020; Eriksen, 2017](#)). [Dehler \(2009\)](#) aborda a reflexividade explicando como ele desenvolve os alunos como “seres críticos” por meio de um experimento de ação crítica. Ao fazê-lo, ele pratica reflexividade na sala de aula criando “um espaço de aprendizagem genuinamente aberto à voz do aluno; eleva a consciência do aluno para as problemáticas da globalização e, assim, potencializa o uso da sala de aula como um local de mudança social” ([Dehler, 2009, p. 39](#)). [Sutherland \(2012\)](#) descreve o seu método de ensino baseado em arte (uma *masterclass* de um dia de condução) como um meio de envolver estudantes de MBA na reflexividade estética. Finalmente, [Allen, Cunliffe e Easterby-Smith \(2019\)](#) inspiram-se na reflexividade radical em relação à sustentabilidade como meio de entender como “negócios, comunidades e pessoas existem de forma interdependente por meio de suas relações sociomateriais” (p. 788) e as implicações para a educação em gestão.

Na graduação, podemos engajar os alunos na reflexividade, incentivando-os a explorar momentos em que são “atingidos” ([Cunliffe, 2002](#)), um processo de aprendizagem reflexiva tanto por parte de pesquisadores quanto por parte dos participantes da pesquisa, o qual [Corlett \(2013\)](#) estendeu à aprendizagem em pesquisa. Ela definiu ser atingido como “uma sensação espontânea, que ocorre em um momento difícil de lidar ou marcante, que faz com que um indivíduo dê sentido a uma experiência” (p. 456). Tais momentos podem ajudar os alunos a engatarem uma conversa reflexiva com eles mesmos.

CONCLUSÃO

Em suma, eu defendo que a reflexividade é importante para os Estudos Organizacionais, pois ela nos ajuda, como pesquisadores, a gerar explicações ricas, complexas e potencialmente transformadoras das organizações e da vida organizacional, adotando formas mais pluralistas de conhecimento. A reflexividade nos encoraja a pensar sobre o impacto de nossos pressupostos na pesquisa e produção de conhecimento; quem podemos estar privilegiando e quem podemos estar excluindo, quais vozes podemos estar silenciando e qual impacto nossas teorias podem ter. Podemos facilitar formas alternativas de ver, ser e agir como gestores e líderes, incentivando nossos alunos a se tornarem mais reflexivos. Portanto, a reflexividade é importante para responder às críticas às escolas de gestão, ajudando a estabelecer uma prática responsável e ética na geração de conhecimento, educação, pesquisa e prática de gestão. É importante ressaltar que a reflexividade pode nos alertar para a necessidade de criar e manter relações éticas.

REFERÊNCIAS

- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism, and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543-562. doi: 10.1177/1350508412448695
- Allen, S., Cunliffe, A. L., & Easterby-Smith, M. (2019). Understanding sustainability through the lens of radical-reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 781-795. doi: 10.1007/s10551-016-3420-3
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 481-498. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00765.x
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.) (1992). *Critical management studies*. London, UK: Sage
- Anderson, L., Gold, J., Stewart, J., & Thorpe, R. (Eds.). (2015). *A guide to professional doctorates in business and management*. London, UK: Sage.
- Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83, 96-104.
- Bourdieu, P. (1990) *In other words: Essay toward a reflexive sociology*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Chia, R. (1996). The problem of reflexivity in organizational research: Towards a postmodern science of organization. *Organization*, 3(1), 31-59. doi: 10.1177/135050849631003
- Clifford, J., & Marcus, G. (Eds.). (1986). *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley, USA: University of California. Press.
- Corlett, S. (2013). Participant learning in and through research as reflexive dialogue: Being 'struck' and the effects of recall. *Management Learning*, 44(5), 453-469. doi: 10.1177/1350507612453429
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 33(1), 35-61. doi: 10.1177/1350507602331002
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organization research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983-1003. doi: 10.1177/00187267030568004
- Cunliffe, A. L. (2016). Republication of 'On becoming a critically reflexive practitioner'. *Journal of Management Education*, 40(6), 747-768. doi: 10.1177/1052562916674465
- Cunliffe, A. L. (2018). Wayfaring: A scholarship of possibilities. Or let's not get drunk on abstraction. *M@n@gement*, 21, 1429-1439.
- Cunliffe, A. L., Aguiar, A. C., Góes, V., & Carreira, F. (forthcoming, 2020). Reflexivity and transdisciplinarity as paths to developing responsible management education. In D. C. Moosemayer, O. Laasch, C. Parkes, & K. Brown. (Eds.), *The Sage handbook of responsible management learning and education*. London, UK: Sage.
- Cunliffe, A. L., & Jun, J. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration and Society*, 37(2), 225-242. doi: 10.1177/0095399704273209
- Cunliffe, A. L., & Karunanayake, G. (2013). Working within hyphen-spaces in ethnographic research: Implications for research identities and practice. *Organizational Research Methods*, 16(3), 364-392. doi: 10.1177/1094428113489353
- Dallyn, S. (2014). Naming the ideological reflexively: Contesting organizational norms and practices. *Organization*, 21(2), 244-265. doi: 10.1177/1350508413475494
- Dehler, G. (2009). Prospects and possibilities of critical management education: Critical beings and a pedagogy of critical action. *Management Learning*, 40(1), 31-49. doi: 10.1177/1350507608099312
- Derrida, J. (1976). *Of grammatology*. Baltimore, USA: John Hopkins University Press.
- Dewey, J. (1997). *How we think*. Mineola, USA: Dover Publications, Inc. (originally published 1910).
- Eriksen, M. (2012). Facilitating authentic becoming. *Journal of Management Education*, 36(5), 698-736. doi: 10.1177/1052562911423883
- Foucault, M. (1970). *The order of things: An archaeology of the human sciences*. London, UK: Routledge.
- Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge*. Trans. by A. M. Sheridan Smith. New York, USA: Pantheon Books.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14, 575-599. doi: 10.2307/3178066
- Hibbert, P., Callagher, L., Siedlok, F., Windahl, C., & Kim, H. S. (2019). (Engaging or avoiding) Change through reflexive practices. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 187-203. doi: 10.1177/1056492617718089
- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T., & Cunliffe, A. L. (2014). Relationally reflexive practice: A generative approach to theory development in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 17(3), 278-298. doi: 10.1177/1094428114524829
- Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands, the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton, USA: Princeton University Press.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. Notre Dame, USA: University of Notre Dame Press.
- Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Reflexive practice and the making of elite business careers. *Management Learning*, 43(4), 385-404. doi: 10.1177/1350507612449680
- McDonald, J. (2013). Coming out in the field: A queer reflexive account of shifting researcher identity. *Management Learning*, 44(2), 127-143. doi: 10.1177/1350507612473711
- Millar, J., & Price, M. (2018). Imagining management education: A critique of the contribution of the United Nations PRME to critical reflexivity and rethinking management education. *Management Learning*, 49(3), 346-362. doi: 10.1177/1350507618759828

- Perriton, L., & Reynolds, M. (2018). *Critical management education in challenging times*. *Management Learning*, 49(5), 521-536. doi: 10.1177/1350507618795090
- Ripamonti, S., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., & Cunliffe, A. L. (2016). *Pushing action research towards reflexive practice*. *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 55-68. doi: 10.1177/1056492615584972
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, USA: Basic Books.
- Thomas, R., Tienari, J., Davies, A., & Meriläinen, S. (2009). *Let's talk about "us" a reflexive account of a cross-cultural research collaboration*. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 313-324. doi: 10.1177/1056492608324457
- Tsui, A. S. (2013). *On compassion in scholarship: Why should we care?* *Academy of Management Review*, 38(2), 167-180.
- Vu, M. C., & Burton, N. (2019). *Mindful reflexivity: Unpacking the process of transformative learning in mindfulness and discernment*. *Management Learning*. doi: 10.1177/1350507619888751
- Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2018). *Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia*. *Organization*. doi: 10.1177/1350508418794003

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

A autora declara que realizou todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), coleta de dados, bem como na análise de dados e, por fim, redação e revisão final do artigo.

RESENHA

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200109>

A ENERGIA QUE EMANA DO NEOS

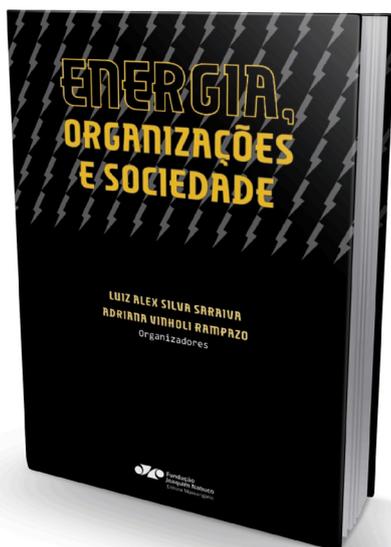
ENERGIA, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE

Luiz Alex Silva Saraiva e Adriana Vinholi Rampazo (Orgs.). Recife, PE: Editora Massangana-Fundaj, 2017. 284 p.

O Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) já se consolidou, ao longo de sua década e meia de atuação, como um dos principais centros da área no Brasil. *Energia, organizações e sociedade* é um volume que traz a marca da produtividade e da criatividade que emana do NEOS.

Nas palavras dos seus organizadores, o livro é proposto para “debater a confluência entre energia, organizações e sociedade de uma forma interdisciplinar e, necessariamente, crítica” (p. 9). A relevância de tal tipo de debate advém da constatação de que o setor energético brasileiro foi estruturado em bases hidroelétricas, a partir de um tipo de cálculo que apontou ser esse o meio menos custoso, em termos estritamente financeiros, de se gerar energia num país com traços geoclimáticos como os nossos. Dando sustentação ideológica a esse tipo de pensamento, que historicamente se mostrou incapaz de atentar para os riscos envolvidos em ações lastreadas no modo moderno de proceder sem reflexividade (Beck, 1992), o desenvolvimentismo coloca como imperativo o rápido aumento da oferta de eletricidade para que o crescimento econômico possa vir a acontecer. O que não se explicita nesse discurso são os efeitos colaterais diretos em territórios específicos e socialmente constituídos (Santos, 2005). É justamente no sentido de explicitar e problematizar o que tal discurso hegemônico não dá conta nem enfrenta, os desdobramentos socioambientais locais de tal matriz energética, que este trabalho oferece significativa contribuição.

Além da apresentação, o volume traz nove capítulos elaborados por especialistas de diferentes disciplinas que problematizam a questão energética de modo articulado com as diferentes organizações envolvidas e seus mais diversos desdobramentos societários. O entrelaçamento dos temas tratados nos capítulos (cN) pode ser apontado como uma virtude num livro composto por tantas e tão diversas mãos. Partindo da composição e (re)ordenação do sistema elétrico brasileiro (c1), passando pelas armadilhas do tecnocentrismo hídrico/hidroelétrico e dos interesses de classe nas decisões do setor (c2), problematiza-se o discurso que suporta a pretensa condição de energia limpa da hidroeletricidade (c3), discutindo-se as premissas do planejamento nacional para o setor e os conflitos a ele associados (c4), o licenciamento ambiental como instrumento da política nacional da área (c5) e um caso de licenciamento marcado por grande assimetria num processo que os autores chamaram de “concentrador”, tamanho o sofrimento imposto aos locais (c6). Seguindo com vigor, também se enfrenta a alteração promovida por grandes projetos hidroelétricos em comunidades que, (des)territorializadas, não mais conseguem se reconhecer no solo onde pisam



Por

MARCIO SÁ¹
marciodesa@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1001-8381

¹Universidade Federal da Paraíba,
 Departamento de Ciências Sociais, João
 Pessoa, Paraíba, Brasil

(c7), as marcas da hidroeletricidade na produção capitalista do espaço (c8) e, por fim, uma análise documental da experiência de mobilização de minorias ameaçadas por mais um empreendimento do setor (c9). Para além de tudo isso, algumas reflexões podem ser conjecturadas quando pensamos nos possíveis desdobramentos globais e locais dos temas acima sintetizados.

Por um lado, o desastre da usina nuclear de Chernobil em 1986 pode ser tomado como um marco das dimensões globais que catástrofes relacionadas à opção por determinados meios de produção energética podem tomar. Sem dúvidas, aquele acontecimento contribuiu para que as ideias de Ulrich Beck (1992) ganhassem maior repercussão. Para ele, numa sociedade de risco, “a sociedade torna-se reflexiva (no sentido mais restrito da palavra), o que significa dizer que ela se torna um tema e um problema para ela própria” (Beck, 1997, p. 19). Ao paradigma moderno convencional, o sociólogo alemão propusera uma alternativa “reflexiva”, uma vez que estaríamos vivendo na “era dos efeitos colaterais”. As questões energéticas tratadas no livro aqui resenhado nos desafiam a incorporar maior reflexividade necessária à vida inteligente em nosso tempo, afinal, a produção energética de significativo menor impacto socioambiental, a eólica e a solar, por exemplo, precisa crescer bem mais no todo da produção nacional, enfim, quanto mais prejuízo socioambiental global o planeta e seus habitantes suportarão?

Por outro, era convicção de Milton Santos – considerado revolucionário por ter tratado o espaço geográfico como uma “instância social, como a economia, a cultura e a política” (Souza, 2005, p. 252) – que “é o uso do território, e não o território em si mesmo, que faz dele objeto da análise social” (Santos, 2005, p. 255). A leitura do espaço geográfico como instância social projeta-se no modo como Santos (2006) observava a construção sócio-histórica do território, fenômeno que se impõe à natureza. O território não seria “apenas um conjunto de sistemas naturais e de sistemas de coisas sobrepostas, o território pode ser entendido como *território usado*, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer aqui-lo que nos pertence” (Santos, 2002, p. 15, grifo do autor). O “per-

tencimento” a um lugar (e vice-versa), como condição sociocultural partilhada, permite ressaltar a dimensão identitária afetada por empreendimentos como os hidroelétricos. Ou seja, as implicações na tessitura social de diversas comunidades e na intimidade dos seus membros, desterritorializados em razão do paradigma desenvolvimentista ainda em voga no Brasil, têm potencial devastador também nos planos social e íntimo daqueles que coabitam um localismo específico. Assim, às ameaças em escala global, é preciso adicionar as perdas das diversas minorias localizadas que sofrem objetivamente os efeitos colaterais de modelos, como o hidroelétrico, ainda hoje colocados em prática de modo um tanto irrefletido.

Mais do que necessários, esses debates e seus desdobramentos são também heranças do século passado e que ainda precisam de mais força na cena pública do nosso país em pleno século 21. Ou seja, não estamos falando de “novidades”, mas sim de algo que segue sendo, infelizmente, urgente.

Por fim, um detalhe importante, assim como outros títulos da Editora Massangana-Fundaj, o livro encontra-se disponível para *download* gratuito por meio do seu *site*: https://www.fundaj.gov.br/images/stories/editora/livros/livro_energia.pdf. Boa leitura!

REFERÊNCIAS

- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. Londres, UK: Sage.
- Beck, U. (1997). A reinvenção da política: Rumo a uma teoria da modernidade reflexiva. In A. Giddens, U. Beck, & S. Lash, *Modernização reflexiva: Política, tradição e estética na ordem social moderna* (pp. 11-79). São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Santos, M. (2002). *O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI* (4a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Santos, M. (2005). O retorno do território. *OSAL: Observatório Social de América Latina, CLACSO*, 6(16), 255-261.
- Santos, M. (2006). *A natureza do espaço: Técnica e tempo – Razão e emoção* (4a ed.). São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo.
- Souza, M. A. (2005). Apresentação: Milton Santos, um revolucionário. *OSAL: Observatório Social de América Latina, CLACSO*, 6(16), 251-254.

CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR

O autor declara que realizou todas as etapas de desenvolvimento do estudo. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), bem como a redação do texto e, por fim, a revisão final.

INFORMAÇÕES EDITORIAIS 2019

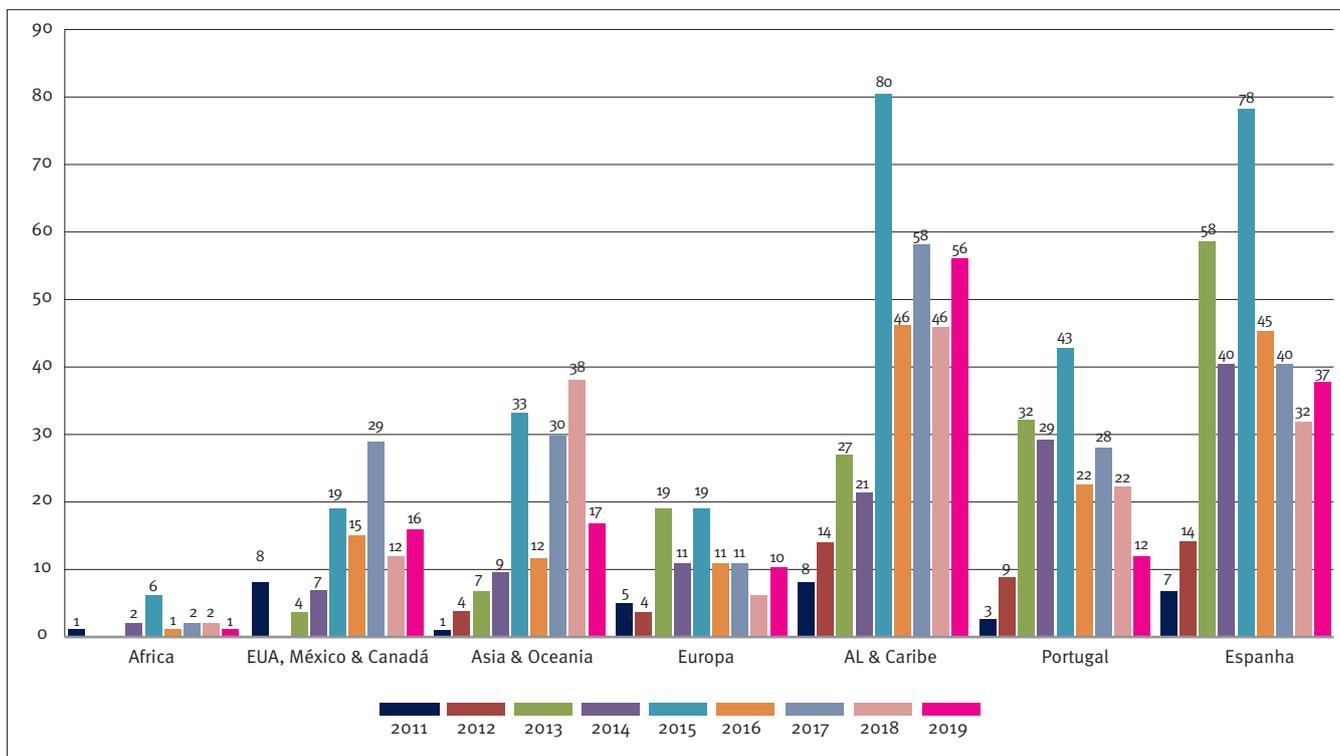
STATUS DOS ARTIGOS		2018	%	2019 ¹	%
	Submetidos	786	100%	841	100%
Redação (avaliação Formato)	Fora do padrão ²	284	36%	326	39%
	Retirados antes do processo <i>blind review</i>	45	6%	36	4%
	Enviados para o <i>desk review</i>	457	58%	479	57%
Editor-chefe (desk review)	Rejeitados	211	46%	214	45%
	Rejeitados com possibilidade de Resubmissão	35	8%	44	9%
	Aguardando <i>desk review</i>	29	6%	18	4%
	Enviados para Editores Científicos	182	40%	203	42%
Corpo Editorial Científico (avaliação preliminar)	Rejeitados	79	17%	67	14%
	Rejeitados com possibilidade de Resubmissão	3	1%	12	3%
	Em avaliação preliminar	23	5%	19	4%
	Enviados para Avaliadores	77	17%	105	22%
Avaliadores ad hoc	Rejeitados	36	8%	37	8%
	Rejeitados com possibilidade de Resubmissão	7	2%	9	2%
	Em avaliação	12	3%	23	5%
	Enviados para Aperfeiçoamento pelos autores	22	5%	36	8%
	Artigos aceitos para publicação	7	2%	19	4%

¹ Status em 17.01.2020 dos artigos submetidos no ano indicado.

² Na triagem inicial os artigos passam por uma avaliação de formato e detecção de similaridades através do software iThenticate®, realizada pela Redação, conforme normas estabelecidas no Manual da RAE.

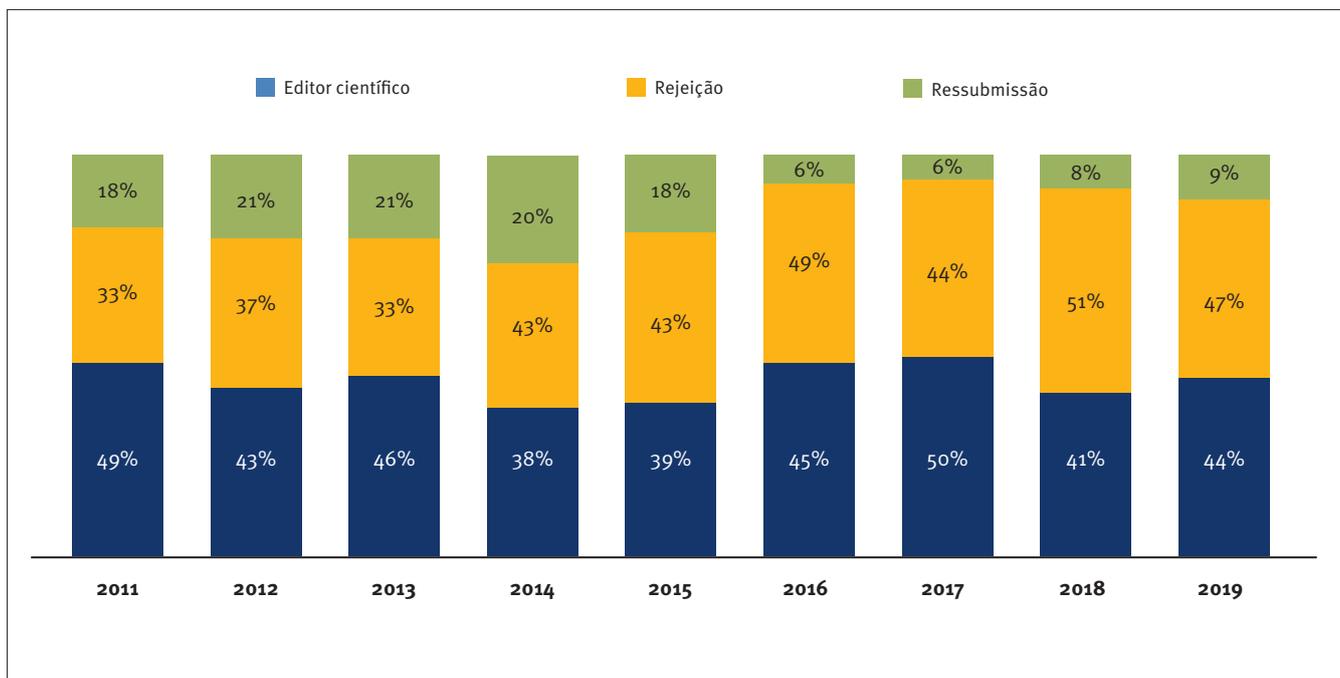
Nota: As porcentagens demonstradas não consideram os artigos rejeitados por formato e retirados do processo.

SUBMISSÃO DE AUTORES INTERNACIONAIS



Nota: 1) Artigos encaminhados para desk review, após triagens de formato e similaridades; e 2) Considera-se o vínculo institucional do autor principal (Submitting Author) para contabilização dos números.

EVOLUÇÃO DO DESK REVIEW (ANUAL)

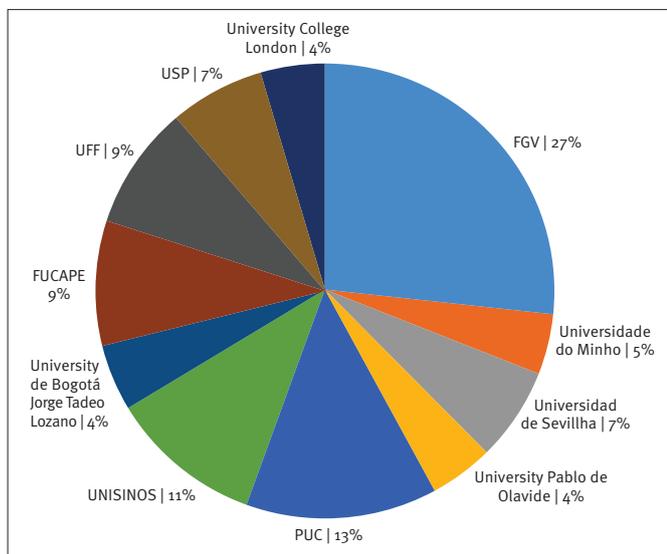


Nota: A porcentagem da tabela refere-se ao total de artigos enviados para o desk review da Editora-chefe.

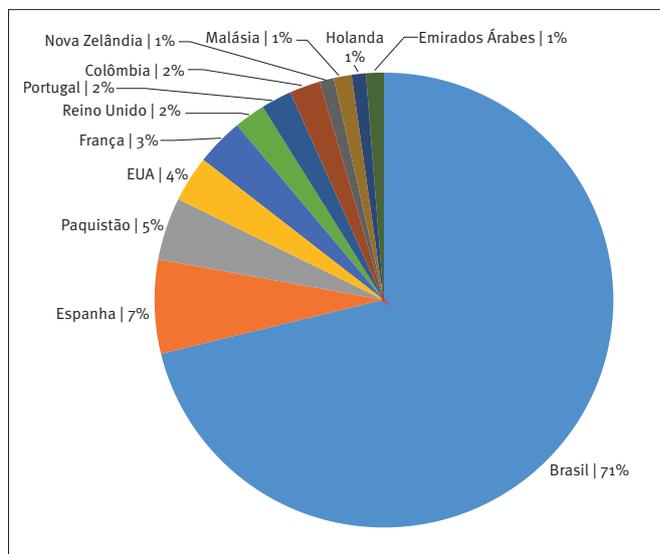
ARTIGOS PUBLICADOS

	2018	2019
Total de artigos publicados	48	38
Submetidos ao <i>double blind review</i>	32	25
Convidados	16	13
Parceria geográfica de autores		
Apenas autores brasileiros	32	24
Apenas autores internacionais	14	11
Apenas colaboração internacional	2	3

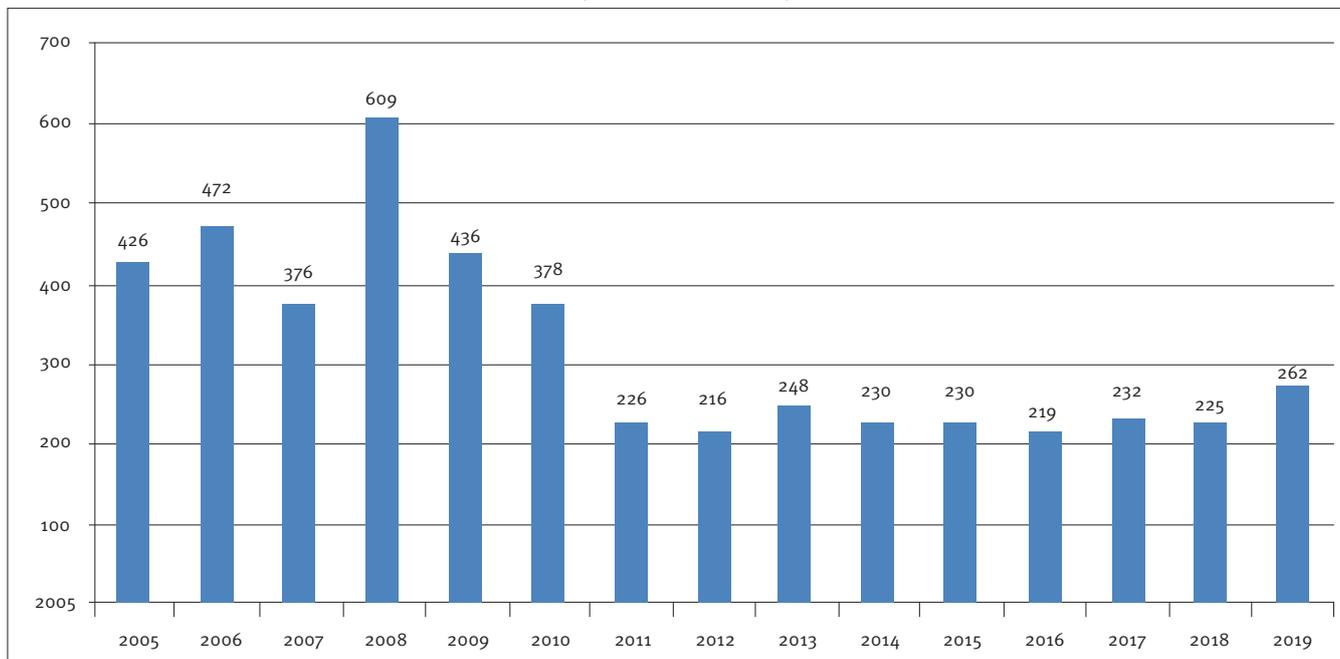
Diversidade Institucional de autoria dos artigos



Diversidade Geográfica de autoria dos artigos



MÉDIA ANUAL DE DIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO ATÉ APROVAÇÃO



COLABORADORES

A RAE agradece aos pesquisadores que colocaram seu tempo e sua experiência e sabedoria a serviço do desenvolvimento dos artigos submetidos. Um trabalho voluntário fundamental para o aprimoramento dos nossos textos e contribuição com a academia brasileira de Administração. No período de janeiro a dezembro de 2019 contamos com a participação de 291 colaboradores, cujos nomes estão listados na página 76.

Reconhecemos o valioso trabalho dos membros do Corpo Editorial Científico e Avaliadores e, como de praxe, classificamos os melhores do ano, cuja colaboração foi determinante para a qualidade dos artigos veiculados na RAE. A seleção levou à classificação de 35 pesquisadores, com base em três critérios: o número de avaliações realizadas, o cumprimento dos prazos para a resposta aos autores e a qualidade do trabalho de avaliação. Os

editores científicos participaram do processo de avaliação preliminar e acompanhamento de três artigos cada um e utilizaram em média 11 dias para concluir seus pareceres. Dentre os avaliadores que colaboraram em nosso processo *blind review* em 2019, cada um, em média, realizou duas avaliações e utilizou 27 dias para concluir seu parecer.

Nosso agradecimento especial a todos!

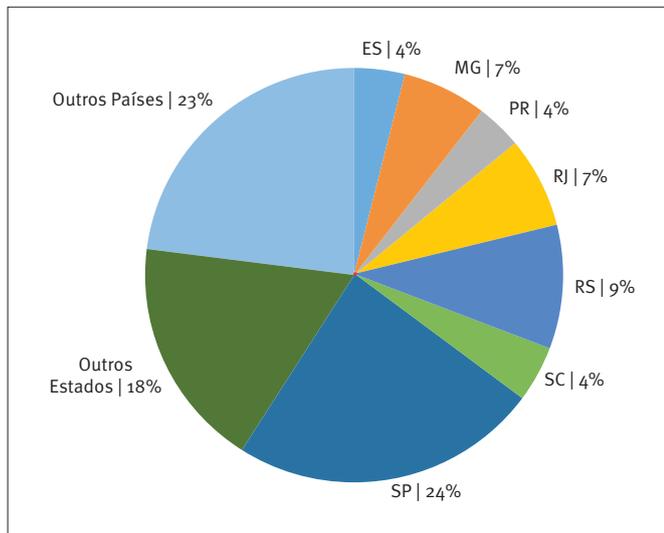
Editores Científicos Homenageados	Instituição
Andre Luis de Castro Moura Duarte	INSPER
Anielson Barbosa da Silva	UFPB
Antonio Lopo Martinez	Fucape
Darcy Mitiko Mori Hanashiro	MACKENZIE
Diogo Henrique Helal	UFPB

Editores Científicos Homenageados	Instituição
Fernanda Finotti Perobelli	UFJF
Luciana Marques Vieira	FGV-EAESP
Marco Andre Mendes Primo	UFPE
Sergio Olavarrieta Soto	Universidad de Chile
Sidinei Rocha-de-Oliveira	UFRGS

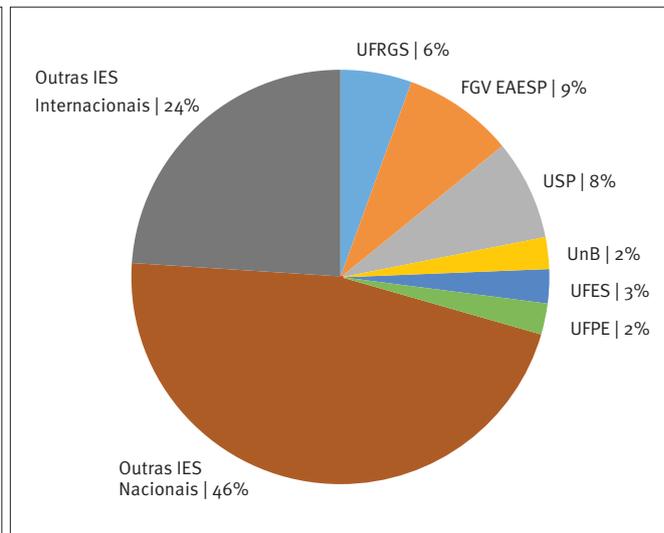
Avaliadores Homenageados	Instituição
Alessandra de Sá Mello da Costa	PUC-Rio
Alexandre Reis Rosa	UFES
Anete Alberton	UNIVALI
Aurora Carneiro Zen	UFRGS
Bruno Felix	FUCAPE Business School
Fábio de Oliveira Paula	PUC-Rio
Fabio Grigoletto	UFSCAR
Flavio Bartmann	Columbia University
Francisco Vicente Sales Melo	UFPE
João Luiz Becker	FGV EAESP
John Williams	University of Otago
Jorge Brantes Ferreira	PUC-Rio
José Carlos Lázaro da Silva Filho	UFC

Avaliadores Homenageados	Instituição
Josiane Silva de Oliveira	UEM
Juliana Bonomi Santos	Centro Universitário da FEI
Juliana Cristina Teixeira	UFES
Leandro Guissoni	FGV EAESP
Lucas A. B. de Campos Barros	USP FEA
Lucia S. Guimarães Barros	FGV-EAESP
Maribel Carvalho Suarez	UFRJ COPPEAD
Nigel Stanger	University of Otago
Rafael Alcadipani	FGV EAESP
Roberto Carlos Klann	FURB
Sergio Wanderley	UNIGRANRIO
William Lekse	University of Pittsburgh

Diversidade Geográfica do Corpo Editorial Científico e Avaliadores *ad hoc*



Diversidade Institucional do Corpo Editorial Científico e Avaliadores *ad hoc*



Adéle Carneiro

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Adriana Fumi Chim Miki

UFCG, Campina Grande, PB, Brasil

Adriana Rodrigues Silva

UFPA, Belém, PA, Brasil

Adriana Takahashi

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Alessandra de Sá Mello da Costa

PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Alex Fernando Borges

UFU, Uberlândia, MG, Brasil

Alexandre de Pádua Carrieri

UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Alexandre Faria

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Alexandre Reis Rosa

UFES, Vitória, ES, Brasil

Alketa Peci

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Amon Barros

University of Essex, Colchester, Reino Unido

Ana Marques

University of East Angli, , Norwich, Reino Unido

Anderson Mól

UFRN, Natal, RN, Brasil

André Carlos Busanelli de Aquino

FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Andre Luis de Castro Moura Duarte

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

André Luiz Maranhão de Souza-Leão

UFPE, Recife, PE, Brasil

Andre Silva

Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal

Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

Andrea Poletto Oltramari

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Andrea Raymundo Balle

Unifbv | Wyden, Recife, PE, Brasil

Andrew Finger

UFAL, Maceió, AL, Brasil

Andson de Aguiar

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Anete Alberton

UNIVALI, Itajaí, SC, Brasil

Angela Scheffer

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Anielson Barbosa da Silva

UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Antoni Roig Telo

Universitat Oberta de Catalunya, Catalunya, Espanha

Antonio Domingos Padula

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Antonio Lopo Martinez

FUCAPE Business School, Vitória, ES, Brasil

Ariston Azevedo

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Arun, Kumar

The University of York, York, Reino Unido

Aureliano Angel Bressan

UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Aurora Zen

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Ben Wooliscroft

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Benjamin Rosenthal

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Betina Magalhães Bitencourt

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Bill Cooke

The University of York, York, Reino Unido

Bolivar Godinho

UNIFESP, Osasco, SP, Brasil

Bruno Brandão Fischer

UNICAMP, Campinas, SP, Brasil

Bruno Felix

FUCAPE Business School, Vitória, ES, Brasil

Bruno Ferreira Frascaroli

UFPA, João Pessoa, PB, Brasil

Bruno Henrique Rocha Fernandes

PUC-PR, Curitiba, PR, Brasil

Cândido Vieira Borges Junior

UFG, Goiânia, GO, Brasil

Carla Abdalla

FAAP, São Paulo, SP, Brasil

Carlos Ricardo Rossetto

UNIVALI, Itajaí, SC, Brasil

Celma de Oliveira Ribeiro

POLI-USP, São Paulo, SP, Brasil

Celso Matos

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

César Tureta

UFES, Vitória, ES, Brasil

Cintia Rodrigues de Oliveira

UFU, Uberlândia, MG, Brasil

Claudia Ott

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Claudia Emiko Yoshinaga

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Cristiane Pizzutti dos Santos

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Cristiano Machado Costa

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Cristina Espinheira Costa Pereira

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Daiane Mülling Neutzling

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Daiane Scaraboto

Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile

Daniel Calbino Pinheiro

UFSJ, São João del-Rei, MG, Brasil

Daniel Pacheco Lacerda

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Daniele dos Santos Fontoura

IFRS, Porto Alegre, RS, Brasil

Danielle Mantovani

UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Danilo Dantas

HEC-Montréal, Montréal, Canadá

Darcy Mitiko Mori Hanashiro

MACKENZIE, São Paulo, SP, Brasil

Denis Renato de Oliveira

UFLA, Lavras, MG, Brasil

Denise Franca Barros

UNIGRANRIO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Denize Grzybovski

UPF, Passo Fundo, RS, Brasil

Dimária Silva e Meirelles

MACKENZIE, São Paulo, SP, Brasil

Diogo Henrique Helal

UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Dirceu da Silva

UNICAMP, Campinas, SP, Brasil

Domingo Enrique Ribeiro-Soriano

Universidad de Valencia, València, Espanha

Duarte Pimentel

ISPA, Lisboa, Portugal

Edgar Reyes Junior

UNB, Brasília, DF, Brasil

Edilson Paulo

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Edmilson de Oliveira Lima

UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Eduardo, Torres

Universidad de Chile, Santiago, Chile

Eduardo Davel

UFBA, Salvador, BA, Brasil

Eduardo Fonseca Mendes

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Eduardo Guedes Villar

UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Eliciane Maria da Silva

UNIMEP, Piracicaba, SP, Brasil

Elisabete Félix

Universidade de Évora, Évora, Portugal

Eliseu Martins

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Elizabeth Krauter

FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Emerson Maccari

IEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Eric Heck

Erasmus University, Rotterdam, Holanda

Etienne Ollion

Linköping University, Linköping, Suécia

Etienne Cardoso Abdala

UFU, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Eusebio Scornavacca

University of Baltimore, Baltimore, EUA

Fábio de Oliveira Paula

PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Fábio Grigoletto

UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil

Fabio Iglesias

UNB, Brasília, DF, Brasil

Farah Diba Abrantes Braga

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

Fátima de Souza Freire

UFBA, Salvador, BA, Brasil

Fernanda Filgueiras Sauerbronn

UFRJ FACC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Fernanda Finotti Perobelli

UFJF, Juiz de Fora, MG, Brasil

Fernanda Tarabal Lopes

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Fernando Caio Galdi

FUCAPE Business School, Vitória, ES, Brasil

Filipe Sobral

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Flavio Bartmann

Columbia University, Columbia, EUA

Florencia Luci

Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

Francis Kanashiro Meneghetti

UTFPR, Curitiba, PR, Brasil

Francisco Antonio Coelho Junior

UNB, Brasília, DF, Brasil

Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Francisco Leite

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Francisco Sales

UFPE, Recife, PE, Brasil

Frederico Roman Ramos

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Gabriel Pundrich

Università Bocconi, Milão, Itália

Gabrielle Durepos

Mount Saint Vincent University, Halifax, Canadá

Gazi Islam

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

Gerlando Lima

University of Illinois, Illinois, EUA

Gesinaldo Ataíde Cândido

UFPB, Campina Grande, PB, Brasil

Glauco Henrique de Sousa Mendes

UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil

Glícia Vieira dos Santos

UFES, Vitória, ES, Brasil

Gracyanne Freire de Araujo

UFS, São Cristóvão, SE, Brasil

Gregorio Perez-Arrau

Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile

Gustavo Augusto Lima de Campos

UECE, Fortaleza, CE, Brasil

Gustavo Coelho Rezende

UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Henrique Luiz Côrrea

Crummer Graduate School of Business, Florida, EUA

Henrique M. Barros

Centro Universitário da FEI, São Paulo, SP, Brasil

Henrique Muzzio

UFPE, Recife, PE, Brasil

Hilka Pelizza Vier Machado

UNOESC, Joaçaba, SC, Brasil

Hsia Sheng

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Hyun-Woo Lee

Texas University, Texas, EUA

Igor Baptista de Oliveira Medeiros

UNIPAMPA, Bagé, RS, Brasil

Isabela Morais

UFOP, Ouro Preto, MG, Brasil

Jairo Laser Procianoy

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Jani Merikivi

Grenoble Ecole de Management, Grenoble, França

Jeffrey Barrows

U.S. Air Forces, Washington, EUA

Jefferson Teixeira de Souza

UECE, Fortaleza, CE, Brasil

Jesuína Maria Pereira Ferreira

UniFBV | Wyden, Recife, PE, Brasil

Jillian Gordon

University of Glasgow, Glasgow, Reino Unido

João Felipe Sauerbronn

UNIGRANRIO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

João Luiz Becker

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

João Pinheiro de Barros Neto

PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil

Joelson Sampaio

FGV EESP, São Paulo, SP, Brasil

John Williams

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Jorge Jacob

Columbia University, Columbia, EUA

Jorge Brantes Ferreira

PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Jorge Carneiro

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Jorge Verschoore

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

José Alves Dantas

UNB, Brasília, DF, Brasil

José Barros

PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil

José Carlos Lázaro da Silva Filho

UFC, Fortaleza, CE, Brasil

José Elias Feres de Almeida

UFES, Vitória, ES, Brasil

José Mauro C. Hernandez

EACH-USP, São Paulo, SP, Brasil

Josiane Silva de Oliveira

UEM, Maringá, PR, Brasil

Juan Espinosa-Cristia

Universidad Andrés Bell, Santiago, Chile

Juliana Arcoverde Mansur Kopp

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Juliana Bonomi

Centro Universitário da FEI, São Paulo, SP, Brasil

Juliana Cristina Teixeira

UFES, Vitória, ES, Brasil

Juliana Porto

UNB, Brasília, DF, Brasil

Júlio Figueiredo

ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Júlio Francisco Blumetti Facó

UFABC, Santo André, SP, Brasil

Kevin Tennent

The University of York, York, Reino Unido

Leandro Guissoni

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Leonardo Nicolao

Texas University, Texas, EUA

Leonardo Barcellos

Emory University, Atlanta, EUA

Leonardo Goliatt da Fonseca

UFJF, Juiz de Fora, MG, Brasil

Leopoldo Blugerman

Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina

Letícia Dias Fantinel

UFES, Vitória, ES, Brasil

Lilian Soares Outtes Wanderley

UFPE, Recife, PE, Brasil

Liliane Furtado

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Lucas Ayres Barros

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Lúcia Barros

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Luciana Marques Vieira

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Luciana Walther

UFSJ, São João del-Rei, MG, Brasil

Luciane Reginato Cornacchione

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Luciano Barin Cruz

HEC-Montréal, Canadá, Canadá

Ludmila Guimaraes

CEFET-MG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Luiz Alex Silva Saraiva

UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Maisa de Souza Ribeiro

FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Marcela Zangaro

Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina

Marcela Mandiola

Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile

Marcello Romani Dias

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Marcelo Bispo

UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Marcelo Botelho da Costa Moraes

FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Marcelo Vinhal Nepomuceno

HEC-Montréal, Canadá, Canadá

Márcia Bianchi

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Marcia Cristina Zago Novaretti

UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Márcia Maria Espejo

UFMS, Pioneiros, MS, Brasil

Marcio Mota

UECE, Fortaleza, CE, Brasil

Marcio Pascoal Cassandre

UEM, Maringá, PR, Brasil

Marcio Sá

UFPE, Recife, PE, Brasil

Marco Andre Mendes Primo

UFPE, Recife, PE, Brasil

Marco Aurélio Carino Bouzada

Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Marcos Barros

Grenoble Ecole de Management, Grenoble, França

Marcos Vinícius Pereira Correa

UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Marcus Vinícius Peinado Gomes

University of Exeter, Exeter, Reino Unido

Margareth Borella

UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil

María Ángeles Ramón Jerónimo

Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Espanha

Maria Carolina Martinez Andion

UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Maria Carolina Zanette

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

María Jesús Yagüe Guillén

Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, Espanha

Mariana Lima Bandeira

Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Equador

Maribel Carvalho Suarez

UFRJ COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Marie Anne Macadar

UFRJ COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Marília Bonzanini Bossle

IFRS, Porto Alegre, RS, Brasil

Marina Dantas de Figueiredo

UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil

Mário Aquino Alves

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Mário Henrique Ogasawara

ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Mateus Canniatti Ponchio

ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Mathew Parackal

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Maurício Jara

Universidad de Chile, Santiago, Chile

Maurício Reinert do Nascimento

UEM, Maringá, PR, Brasil

Mauricio Serva

UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Melissa Prado

Nova School of Business and Economics, Carcavelos, Portugal

Michael Rowlinson

University of Exeter, Exeter, Reino Unido

Miguel Imas

Kingston University, Kingston, Reino Unido

Priscila Laczynski de Souza Miguel

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Mirta Vuotto

Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

Moacir Manoel Rodrigues Junior

FURB, Blumenau, SC, Brasil

Mônica Carvalho Alves Cappelle

UFLA, Lavras, MG, Brasil

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

UFBA, Salvador, BA, Brasil

Nadia Kassouf Pizzinatto

UNIMEP, Piracicaba, SP, Brasil

Nélsio Rodrigues de Abreu

UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Niall, MacKenzie

University of Glasgow, Glasgow, Reino Unido

Nigel Stanger

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Nik Nikolov

Appalachian State University, Carolina do Norte, EUA

Norberto Hoppen

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Otavio Figueiredo

UFRJ COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Ozan Alakavuklar

Universiteit Utrecht, Utrecht, Holanda

Pablo Isla

Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile

Patricia Guarnieri

UNB, Brasília, DF, Brasil

Patricia Maria Bortolon

UFES, Vitória, ES, Brasil

Paula Chies Schommer

UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Paulo A. Cauchick Miguel

UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Paulo Lustosa

UNB, Brasília, DF, Brasil

Peter Wanke

UFRJ COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Pietro Dolci

UNISC, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil

Rafael Alcadipani

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Rajah Rasiah

UNU-MERIT, Maastricht, Holanda

Raphael Schlickmann

UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Renata Gomes de Jesus

IFES, Vitória, ES, Brasil

Renato Marcondes

FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Renato Rocha Souza

FGV EMAP, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Ricardo Limongi França Coelho

UFG, Goiânia, GO, Brasil

Ricardo Silveira Martins

UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Roberto Carlos Klann

FURB, Blumenau, SC, Brasil

Roberto Gutiérrez

Universidad de los Andes, Bogotá, Colômbia

Roberto Patrus

PUC-Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Robson Silva Rocha

Aarhus University, Aarhus, Dinamarca

Rodrigo Mazorra

UCL Centre for Blockchain Technologies, Londres, Reino Unido

Rodrigo Baroni de Carvalho

PUC-Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Rogério da Silveira

SEFAZ, São Paulo, SP, Brasil

Rogério Quintella

UFBA, Salvador, BA, Brasil

Ronan Torres Quintão

CEFET-MG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Roney Sindeaux

UNIMONTES, Montes Claros, MG, Brasil

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Salomão Alencar

UFPE, Recife, PE, Brasil

Salvador del Barrio

Universidad de Granada, Andaluzia, Espanha

Samir Adamoglu de Oliveira

UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Samir Sayed

UNIFESP, Osasco, SP, Brasil

Sander Zwanenburg

University of Otago, Dunedin, Nova Zelândia

Sandro Cabral

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

Sandro Vieira Soares

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Sascha Kraus

ESCE International Business School, Paris, França

Sergio Bulgacov

UP, Curitiba, PR, Brasil

Sergio Olavarrieta Soto

Universidad de Chile, Santiago, Chile

Sergio Wanderley

UNIGRANRIO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Sidinei Rocha-de-Oliveira

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Sigmar Malvezzi

IP-USP, São Paulo, SP, Brasil

Silvia Caicedo

UNIVALLE, Cali, Colômbia

Silvia Marcia Russi de Domenico

MACKENZIE, São Paulo, SP, Brasil

Silvia Pereira de Castro Casa Nova

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Stefano Za

Luiss Guido Carli, Roma, Itália

Stella Naomi Moriguchi

UFU, Uberlândia, MG, Brasil

Stewart Clegg

University of Technology Sydney, Sydney, Austrália

Susane Petinelli Souza

UFES, Vitória, ES, Brasil

Suzete Antonieta Lizote

UNIVALI, Itajaí, SC, Brasil

Tania Casado

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Tânia Pereira Christopoulos

EACH-USP, São Paulo, SP, Brasil

Teresa Fayos Gardo

Universidad de Valencia, Valência, Espanha

Teresia D. L. van Ad. de Macedo-Soares

PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Terrance Weatherbee

Acadia University, Wolfville, Canadá

Thiago Ferreira Dias

UFRN, Natal, RN, Brasil

Tomás de Aquino Guimarães

UNB, Brasília, DF, Brasil

Vanessa Brulon

FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Verônica Macário

UFMG, Campina Grande, PB, Brasil

Vicente Lima Crisóstomo

UFMG, Fortaleza, CE, Brasil

Vilmar Tondolo

UFPEL, Pelotas, RS, Brasil

Vinicius Augusto Brunassi Silva

FECAP, São Paulo, SP, Brasil

Vinicius Picanço Rodrigues

INSPER, São Paulo, SP, Brasil

Wagner Kamakura

Rice University, Houston, EUA

Wagner Ladeira

UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Wellington Zangari

IP-USP, São Paulo, SP, Brasil

Wescley Silva Xavier

UFV, Viçosa, MG, Brasil

Wiliam Feitosa

IFSP, São Paulo, SP, Brasil

William Lekse

University of Pittsburgh Pittsburgh, EUA

William Antonio Borges

UEM, Maringá, PR, Brasil

Wilson Aparecido Costa de Amorim

FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil

Wilson Toshiro Nakamura

MACKENZIE, São Paulo, SP, Brasil

Yara Lucia Mazziotti Bulgacov

UP, Curitiba, PR, Brasil

Yeda Swirski de Souza

UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil