

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 11
N.º 4
Outubro/dezembro 2012
Preço: 15,00 €

P ISSN n.º 1645-4464 © ISSN n.º 1677-2067

Sustentabilidade

Avaliação imobiliária

Dois casos da importância das vistas como externalidades

Fernando Tavares, António Moreira e Elizabeth Pereira

Engajamento dos «stakeholders»

Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro

**Ana Rita Freitas, Augusto Cabral, Islane Fonteles,
Maria Naiula Pessoa e Sandra dos Santos**

Redes

Insucesso em redes de cooperação

Estudos multicasos

**Paulo Barcellos, Margareth Borella, Jucelda Peretti
e Ademair Galelli**

Caso

Desenho e controlo de serviços multicanal

Um estudo de caso de um banco português

João Reis e Nuno Melão

Estudos de mercado com telemóveis Um caso de aplicação em Portugal

**Paula Vicente
e Elizabeth Reis**



05 0037 p
a.4 out./dez. 2012
o: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico
ização: Sede - Estante



1461217

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial do ISCTE

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Diretor em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Diretor no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

**Secretariado, Assinaturas, Revisão
e Publicidade em Portugal**
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redatorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

**Apoio Redatorial, Modelo Gráfico, Grafismo
e Pré-Impressão**
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
DPI Cromotipo Oficina de Artes Gráficas, Lda. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 14/12/2012
Tiragem: 800 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

*Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante
autorização da revista e do autor, e requerem referência à
publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.*

Publicidade nesta edição:
FGV; janelanaweb.com; Pessoal;
Actual Editora; ISCTE-IUL

*«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos
seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem,
necessariamente, o ponto de vista dos editores.»*

Sumário

ARTIGOS

Avaliação imobiliária: Dois casos da importância das vistas como externalidades Pág. 2

Real estate appraisal: two cases on the importance of the views as externalities

Tasación de la propiedad: Dos casos sobre la importancia de las vistas de la propiedad como algo externo

Fernando Tavares, António Moreira e Elizabeth Pereira

**Engajamento dos «stakeholders»: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade
de empresas brasileiras do setor financeiro** Pág. 14

Stakeholders' commitment: An analysis of sustainability reports from the Brazilian financial sector

Compromiso con los stakeholders: Un análisis de los informes de sostenibilidad de las empresas
brasileñas en el sector financiero

**Ana Rita Freitas, Augusto Cabral, Islane Fonteles, Maria Naiula Pessoa
e Sandra dos Santos**

Influência dos valores pessoais no comportamento «verde» do consumidor Pág. 26

The influence of personal values on consumer's "green" behavior

Influencia de los valores personales sobre la conducta "verde" del consumidor

Regina Simões, Janaina Giraldd e Sônia Oliveira

ESTUDOS

Estudos de mercado com telemóveis: Um caso de aplicação em Portugal Pág. 38

Marketing research with mobile phones: A Portuguese case

Estudio de mercado con teléfonos móviles: Un caso de aplicación en Portugal

Paula Vicente e Elizabeth Reis

Insucesso em redes de cooperação: Estudos multicasos Pág. 49

Failure in collaborative networks: A multicase study

El fracaso en redes de cooperación: Estudio multi-caso

Paulo Barcellos, Margareth Borella, Jucelda Peretti e Ademar Galelli

CASOS

**Desenho e controlo de serviços multicanal: Um estudo de caso
de um banco português** Pág. 58

Design and control of multichannel services: A case study of a Portuguese bank

Diseño y control de servicios multicanal. Un estudio de caso de un banco portugués

João Reis e Nuno Melão

Editorial



Luís Antero Reto
Diretor em Portugal
luis.reto@iscte.pt

«Nesta última edição, deixamos uma palavra de agradecimento ao nosso Conselho Editorial e ao leque de 'referees' empenhados com que temos contado.»

Depois de uma edição especial comemorativa da primeira década de publicação desta parceria editorial luso-brasileira na área académica da gestão e da administração, retomamos a publicação trimestral de artigos originais de autores de língua portuguesa. É mais um número com uma diversidade de temas e de abordagens.

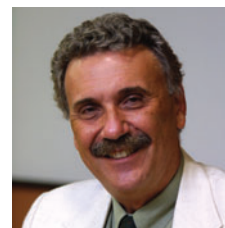
Com esta edição encerramos o ano de 2012 com o propósito de transformar a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* em mais um instrumento de afirmação da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, no campo académico específico que é o nosso, como sublinhámos na edição comemorativa publicada em setembro.

Fruto das normas científicas de publicação adotadas desde o início e do rigor da dupla avaliação anónima pelos *referees* com que a revista conta, a RPBG alcançou a classificação B1 no *Ranking* do Qualis-Capes e pretende atingir a classificação A, no sentido de tornar a revista uma plataforma de qualidade para a publicação em português da comunidade académica da área de gestão e administração, independentemente do local onde exerça a sua atividade.

É nossa convicção de que a língua portuguesa e o conhecimento publicado em português têm um potencial económico evidente. Não só pelo passado histórico de projeção da língua portuguesa, tendo inclusive sido uma língua-franca, como pelo número atual dos seus falantes e a revalorização deste idioma no quadro da atual fase de globalização.

Nesta última edição do ano de aniversário da primeira década, deixamos uma palavra de agradecimento ao nosso Conselho Editorial e ao leque de *referees* empenhados com que temos contado.

Com as iniciativas que pretendemos tomar em 2013, esperamos conservar não só a fidelidade do atual público leitor no espaço de língua portuguesa, como alargá-lo de modo a reforçar o papel da RPBG como referência na investigação académica.



Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor no Brasil
bianor@fgv.br

«É nossa convicção de que a língua portuguesa e o conhecimento publicado em português têm um potencial económico evidente.»

Na capa:
Valter Marques
«Gozilla in Lisbon»
41 x 30 cm

Óleo e caneta s/ papel
Exposição patente
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
de 19 de janeiro
a 15 de fevereiro de 2012.



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista classificada como B1
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
[http://qualis.capes.gov.br/webqualis/-
ConsultaPeriodicos.faces](http://qualis.capes.gov.br/webqualis/-ConsultaPeriodicos.faces)

Avaliação imobiliária

Dois casos da importância das vistas como externalidades

por Fernando Tavares, António Moreira e Elizabeth Pereira

RESUMO: Este artigo faz parte de uma investigação académica sobre a avaliação imobiliária em Portugal. O seu principal objetivo é o de avaliar as externalidades positivas geradas pelas vistas para o mar e pelo «layout» do empreendimento, de forma a saber quais são as variáveis com maior impacto. A nível metodológico foram analisados dois empreendimentos: um em Espinho, vocacionado para o segmento residencial, e outro em Troia, vocacionado para o segmento de turismo/lazer. Consta-se que a externalidade mais relevante no empreendimento de Espinho é a variável «vista para o mar», seguida da variável « piso », verificando-se que, quanto mais elevado for o piso, maior o valor económico do imóvel. Quanto ao empreendimento em Troia, a variável que mais contribui para a externalidade positiva é a proximidade à «marina». Ao contrário do empreendimento residencial, o rés-do-chão é o piso mais importante no empreendimento de Troia.

Palavras-chave: Externalidades, Imobiliário, Investidor Imobiliário, Vistas, Layout

TITLE: Real estate appraisal: two cases on the importance of the views as externalities

ABSTRACT: This article is part of an academic research about real estate appraisal in Portugal. Its main objective is to evaluate, on one hand, positive externalities generated by the views to the ocean and by the project layout and, on the other hand, its impact on property values. Methodologically, two real estate properties were analyzed. One is located in Espinho, targeted to the residential market segment, and another in Troia, belonging to the tourism and leisure segment. In the Espinho property, the most influential positive externality with the largest contribution, is the variable “views to the ocean”, being followed by the variable “floor”. As regards the Troia Resort property, the variable that most contributes to positive externalities is the proximity to the “marina”. Unlike the analyzed residential property, the ground floor is the most important one in the Troia property.

Key words: Externalities, Real Estate Appraisal, Real Estate Investor, Views, Layout

TÍTULO: Tasación de la propiedad: Dos casos sobre la importancia de las vistas de la propiedad como algo externo

RESUMEN: Este artículo es parte de una investigación académica sobre la tasaciones inmobiliaria en Portugal. Su objetivo principal es evaluar como externalidad el impacto positivo generado por las vistas al mar y la disposición del desarrollo inmobiliario, a fin de conocer cuáles son las variables con mayor impacto. Metodológicamente se analizaron dos proyectos: uno en Espinho, diseñado para el segmento residencial, y otro en Troia, ideal para el turismo / ocio. Parece que la externalidad más importante en el desarrollo de Espinho es la variable “vistas al mar”, seguido de la variable “piso”, comprobando que cuanto más alto este el piso, mayor es el valor económico de la propiedad. En cuanto al desarrollo en Troia, la variable que más contribuye a la externalidad positiva es la proximidad a la “marina”. A diferencia del desarrollo residencial, la planta baja es el piso más importante en Troia.

Palabras-clave: Externalidad, Inmobiliario, Inversionista Inmobiliario, Vistas, Layout

A origem da avaliação imobiliária perde-se no tempo. Embora tenha havido uma grande diversidade de métodos, os modelos hedónicos só começaram a ser utilizados a partir dos anos 1950 (Tiebout, 1956; Lancaster, 1966; Muth, 1966; Rosen, 1974; 1979).

Hoje em dia a avaliação imobiliária é multifacetada dado que depende, entre outros fatores, da variedade da oferta e da procura, dos preços do empreendimento, das flutuações do mercado, da perspetiva do proprietário, da intervenção do agente imobiliário e da perceção do comprador.

Com o aumento dos preços das propriedades imobiliárias, do rendimento disponível, do crédito disponível e da concentração urbana, a avaliação imobiliária tem-se tornado mais difícil do que a avaliação financeira, dado que as propriedades não são homogêneas, as transações de propriedade são pouco frequentes e não existe consenso sobre as metodologias de avaliação. Assim, a avaliação tem contornos diferentes na perspetiva do avaliador de bens imobiliários e de bens mobiliários: se na perspetiva financeira o investidor procura, sobretudo, diversificar o risco (Markowitz, 1959; Tavares, 2002), na perspetiva imobiliária há variáveis (como por exemplo as vistas para uma catedral ou a presença de uma escola) que podem ter

impacto positivo ou negativo no investimento (Fávero, 2011).

Claramente, embora as mesmas metodologias de avaliação possam ser aplicadas indistintamente na perspetiva imobiliária e mobiliária, o grau de implicação, a heterogeneidade do bem e o montante elevado do investimento tornam a avaliação mais específica na primeira do que na segunda.

Embora haja alguns métodos de avaliação imobiliária que tenham sido extensivamente utilizados, como sejam o método comparativo, o método do rendimento e o método residual (Nebreda *et al.*, 2006), eles apresentam como grande desvantagem o facto de se basearem nos custos do próprio investimento, relegando para segundo plano como algumas características específicas, e.g. as externalidades, influenciam na avaliação de um imóvel.

Entende-se por externalidades urbanas um conjunto de características específicas de uma localização com contribuição positiva ou negativa para a satisfação dos indivíduos (Bartik e Smith, 1987). As externalidades positivas não estão reduzidas a características naturais, como áreas verdes, praias, clima, entre outras. Também estão incluídos na definição de externalidades os aspetos positivos e negativos gerados pelo

Fernando A. de Oliveira Torres

ftavares@upt.pt

Doutorado em Gestão Industrial (Univ. de Aveiro). Professor Auxiliar Convocado no Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal. Membro do Centro de Investigação em Gestão e Economia (CIGE).

PhD in Industrial Management (Univ. of Aveiro). Invited Assistant Professor at Portucalense University. Researcher at CIGE.

Doctorado en Gestión Industrial (Universidad de Aveiro). Prof. asistente visitante en el Departamento de Economía y Empresa de la Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal. Miembro del Centro de Investigación em Gestão e Economia (CIGE).

António Carrizo Moreira

amoreira@ua.pt

Doutorado em Gestão (Univ. de Manchester, RU). Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Membro do GOVCOPP.

PhD in Management (Univ. of Manchester, UK). Assistant Professor at DEGEI, University of Aveiro, Aveiro, Portugal. Researcher at GOVCOPP.

Doctorado en Administración (Universidad de Manchester, Reino Unido). Prof. Asistente del Departamento de Economía, Ingeniería Industrial y Gestión de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Miembro del GOVCOPP.

Elizabeth T. Pereira

melisa@ua.pt

Doutorada em Gestão Industrial (Univ. de Aveiro). Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Membro do GOVCOPP.

PhD in Industrial Management (Univ. of Aveiro). Assistant Professor at DEGEI, University of Aveiro, Aveiro, Portugal. Researcher at GOVCOPP.

Doctorada en Gestión Industrial (Universidad de Aveiro). Prof. º Asistente del Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Miembro del GOVCOPP.

Recebido em abril de 2011 e aceite em abril de 2012.

Received in April 2011 and accepted in April 2012.

próprio homem, como o trânsito, a poluição, a segurança, a oferta de entretenimento, os hospitais, as escolas, as farmácias, os serviços públicos, entre outros.

Sendo o custo por m² associado a um investimento semelhante para todas as habitações, as externalidades criadas por uma habitação com vistas para o mar ou uma catedral famosa dependem da atitude cognitiva, que é diferente de cliente para cliente.

Sendo o custo por m² associado a um investimento semelhante para todas as habitações, as externalidades criadas por uma habitação com vistas para o mar ou uma catedral famosa dependem da atitude cognitiva, que é diferente de cliente para cliente.

Embora as externalidades sejam importantes e o seu estudo tenha revelado aspetos interessantes (Chan *et al.*, 1998; Benson *et al.*, 1998; Bond *et al.*, 2002; Bourassa *et al.*, 2003a), não há conhecimento de como as externalidades são valorizadas em Portugal. Assim, este artigo tem como objetivo avaliar as externalidades geradas pelas vistas para o mar e pelo *layout* do empreendimento. Para tal, foram analisados dois tipos de empreendimentos: um residencial, na zona de Espinho, e um vocacionado para o segmento turístico em Troia, Setúbal.

O artigo divide-se em cinco secções. Depois desta primeira secção introdutória, abordam-se na segunda secção as externalidades urbanas. Seguidamente, na terceira secção são tratadas a influência do *layout* nas variações imobiliárias. Na quarta secção é apresentada a metodologia de investigação utilizada e a análise aos dois empreendimentos. Finalmente, na quinta secção são apresentadas as principais conclusões e as questões em aberto para investigação futura.

Externalidades urbanas

Valorizar externalidades urbanas positivas não é tarefa fácil. Observar e avaliar o impacto das externalidades positivas no preço de um imóvel é difícil, dado que, por um lado, não existe um mercado, entre outras coisas, para a segu-

rança, para a poluição ou para o trânsito e, por outro, o preço depende de perceções de atitude individuais. De acordo com Hermann e Haddad (2003), quando as famílias escolhem a sua residência não se preocupam só com o imóvel em si mesmo, também se preocupam em saber como a vizinhança interfere na qualidade do imóvel e como tal afeta o seu preço de localização.

Segundo Hermann (2003), as escolhas dos indivíduos refletem além da preferência por um conjunto de bens materiais uma parte de bens não materiais, que demonstram a qualidade de vida do seu local de residência.

Para Bourassa *et al.* (2003a), uma localização desejável das propriedades residenciais é determinada principalmente pela proximidade de escolas, de lojas e de transportes públicos. Boyle e Kiel (2001), por exemplo, estudaram e estimaram o impacto das externalidades ambientais no valor da propriedade, considerando a qualidade do ar, a qualidade da água e o uso desagradável ou inconveniente da terra na proximidade dessa propriedade.

As escolhas dos indivíduos refletem além da preferência por um conjunto de bens materiais uma parte de bens não materiais, que demonstram a qualidade de vida do seu local de residência.

Thorsnes (2002) demonstrou que os edifícios que delimitam áreas florestais conservadas apresentam um retorno financeiro com um prémio superior relativamente a outros de qualidade de construção idêntica.

Bond *et al.* (2002) concluem que as vistas para a água ou paisagem de uma margem próxima têm um valor de prémio de 90%. Benson *et al.* (1997) usaram três variáveis (vistas diferentes – visão frontal para o oceano, visão desobstruída do oceano e visão parcial do oceano – e concluíram que o prémio de retorno sobre o preço médio era de 147%, 32% e 10%, respetivamente para cada uma das visões estudadas.

As externalidades estéticas não estão limitadas apenas aos aspetos das vistas. A qualidade dos ajardinamentos e outro tipo de melhorias e benefícios estéticos também são levados em conta quando são analisados os determinantes do valor da propriedade (Des Rosiers *et al.*, 2002).

Bourassa *et al.* (2003b) examinaram em pormenor o preço de três externalidades estéticas no período de 1986-1996 em grandes zonas urbanas, a saber: a presença de uma visão para a água, o aparecimento de melhorias circunvizinhas e a qualidade dos jardins do bairro. Examinaram também a natureza da variação no tempo destes três atributos e como a percentagem de prémio das vistas para a água se altera dependendo da disponibilidade de tal visão. Claramente, os impactos na percentagem do preço para as vistas de água são inversos à disponibilidade destas.

Segundo Bourassa *et al.* (2003b), três implicações emergem para os valores dos bens imóveis. Primeiro, a variação do prémio deve ser considerada quando se avaliam propriedades com vistas, dependendo da oferta de vistas. Segundo, para uma dada cidade, estes prémios variam ao longo do tempo, sugerindo que deveriam ser atualizados através de modelos de avaliação hedónica, numa base regular. Terceiro, o valor monetário exigido pela característica das vistas é o que apresenta uma maior variação ao longo do tempo. Assim, o uso das variações monetárias para a avaliação das vistas deveria ser considerado para as avaliações propostas.

Embora Bourassa *et al.* (2003a) afirmem que o valor de uma propriedade residencial depende da sua dimensão e das características de localização, são as variáveis associadas à localização que mais influenciam o preço final do bem.

Para Bourassa *et al.* (2003b), a análise da visão panorâmica deveria ser inserida num contexto mais amplo que envolva a análise do impacto das externalidades no valor da propriedade. Hoje, as vistas panorâmicas são procuradas principalmente por razões estéticas.

Os mesmos autores afirmam que as externalidades estéticas são muito abrangentes e incluem variáveis como a qualidade dos jardins, a visão panorâmica, a distância a que esta se encontra, o tipo da visão panorâmica, os melhoramentos nos bairros circunvizinhos, etc. Os resultados, no entender de Bourassa *et al.* (2003b), sugerem que embora as vistas panorâmicas sobre a água tenham um impacto positivo forte no valor das habitações, não são as únicas externalidades estéticas com impacto positivo nos preços das habitações, dado que os melhoramentos nos bairros circunvizinhos e as

construções (obras, melhoramentos) no próprio bairro também devem ser tidos em conta.

Externalidades e variações de «layout» nas avaliações

Chan *et al.* (1998) estudaram as variáveis que relatam a localização individual dentro de uma multiestrutura como um projeto de condomínio (se estão no início ou no fim do condomínio, no interior ou num canto, num 1.º ou 2.º andar), i.e., as chamadas variáveis de *layout* do projeto. No entender destes autores, negligenciar externalidades relevantes e variações de *layout* originam problemas de decisão nos negócios, notando-se erros nos modelos de avaliação.

Para os avaliadores que usam os modelos hedónicos, falhar na inclusão de variáveis relevantes no modelo conduz à escolha de coeficientes enviesados. Do ponto de vista dos financiadores, que usam as avaliações como base do processo de decisão, a falta de variáveis importantes no modelo poderá resultar numa avaliação acima ou abaixo do verdadeiro valor da propriedade.

Os parques públicos podem ter efeitos positivos ou negativos nos valores das propriedades próximas. De um lado existem benefícios da localização próxima do parque (como ter uma visão agradável ou acessos favoráveis ao parque). Por outro lado, há também custos por estar próximo do parque (como barulhos e outro tipo de zumbidos). Outra conclusão é que as pessoas de diferentes grupos socioeconómicos podem estimar custos e benefícios diferentes, o que conduzirá a diferenças entre os grupos no *trade-off* entre os benefícios e os custos dos parques. Assim, o impacto líquido de um parque no valor de uma propriedade pode diferir entre os vários grupos socioeconómicos.

Embora as metodologias usadas nos estudos sobre os parques não sejam sofisticadas, os resultados são pertinentes e devem ser levados em consideração, (Correll *et al.*, 1978; Vaughan, 1981). Primeiro, a proximidade da externalidade (como, por exemplo, área de estacionamento, área verde, área recreativa) afeta os valores da propriedade. Segundo, o impacto positivo ou negativo de uma dada externalidade no valor da propriedade depende do *trade-off* entre benefícios e custos da proximidade. Terceiro, o impacto líquido das externalidades nos valores das propriedades depende das características socioeconómicas da vizinhança.



Como as investigações sobre parques indicam (Correll *et al.*, 1978; Vaughan, 1981), os estudos sobre variáveis de externalidade são difíceis de determinar. Por exemplo, será favorável o atributo de uma propriedade num condomínio com visão direta para a piscina? Não está claro se o proprietário do imóvel não preferiria ter uma visão lateral da piscina ou só a conveniência do acesso, dado que num existe menos ruído que noutro. Igualmente, no que respeita à localização dentro das estruturas de um edifício, não é óbvio se um proprietário prefere viver numa unidade do 1.º ou do 2.º andar. Quando as vistas panorâmicas não têm muita influência existe um claro *trade-off* entre conveniência de um apartamento localizado no rés-do-chão e possíveis barulhos.

Chan *et al.* (1998) entendem que as habitações são mais valorizadas quando possuem garagem em vez de lugar de estacionamento, e quanto mais próximo estiver o estacionamento da habitação maior é a valorização. Concluíram, igualmente, que os parques de recreio e vistas para zonas verdes são ambas valorizadas. Calcularam que nos condomínios, os parques de recreio têm um impacto de 3,5% e as zonas verdes de 2,6% relativamente ao preço médio da habitação em condomínios sem essas externalidades. A justificação, no entender dos autores, é que as instalações recreativas dos projetos da amostra têm bons campos de jogos e estão bem ajardinados o que poderia ser atraente para as famílias com crianças jovens.

Chan *et al.* (1998) também verificaram que existem habitações próximas de piscinas e parques de recreio que não eram valorizadas. A justificação apresentada é a de que podem existir benefícios e custos de proximidade que se compensem mutuamente. Entre os custos podem referir-se o ruído e a perda de privacidade. Entre os proveitos podem mencionar-se a visão agradável e a possibilidade de usar as instalações com maior facilidade. No entender dos autores, os resultados evidenciam que as instalações que geram ruído e outro tipo de poluição, embora projetem amenidades para o projeto, podem acabar por provocar externalidades negativas nas habitações.

Chan *et al.* (1998) encontraram propriedades vizinhas à autoestrada com um impacto negativo de 4,5% no preço médio da amostra, o que demonstra que a exposição das

propriedades aos ruídos das estradas e outros tipos de poluição podem ter um impacto muito negativo.

O *layout* das moradias num condomínio e a proximidade a caixas de correio e a escadarias tem impacto negativo nas habitações (Chan *et al.*, 1998). Assim, pode-se afirmar que os condóminos não gostam de ser «muito íntimos» de instalações que aumentem o fluxo de tráfego ou a exposição a visões indesejáveis ou a odores, mesmo que a localização da habitação se torne mais conveniente para eles poderem usar essas facilidades.

As moradias isoladas eram valorizadas no mínimo em mais 5,8% e a última unidade (do fim) tinha uma valorização de 3,7% sobre o preço médio das propriedades. Para Chan *et al.* (1998), isto indica que tendo menos vizinhos próximos resulta em menos ruído e maior isolamento, o que são variáveis importantes para determinar o valor da propriedade.

Os estudos de Chan *et al.* (1998) evidenciam que as externalidades internas ao projeto e as variáveis de *layout* são considerações importantes na avaliação das unidades de um condomínio: vistas atrativas, conveniência da proximidade a instalações recreativas, ruídos da proximidade a autoestrada, exposição a odores ou escadas indesejáveis ou caixas de correio centralizadas e o *layout* do projeto têm implicações significativas nos preços das unidades do condomínio. Claro que estas variáveis não são as mesmas em todos os projetos e, como tal, a sua aplicação não é direta. No entanto, da análise resulta claro que a inclusão de externalidades de variáveis do plano no projeto aumentará a precisão de estimativas de avaliação.

As externalidades negativas não têm sido tão extensivamente analisadas como as externalidades positivas e o seu alvo de análise tem estado centrado na perda de bem-estar e do valor da propriedade devido a fatores exógenos ao próprio investimento (Hite *et al.*, 2001; Svetlik, 2007; Farber, 1998) como é o caso de aterros sanitários, delinquência elevada, instalações poluentes, refinarias e centrais nucleares.

Metodologia de investigação

O principal objetivo deste trabalho consiste em analisar as externalidades (medidas pelas variações do valor monetário da oferta por m² nos apartamentos) relacionadas com as

vistas de mar, vistas de rio, vistas para jardins ou vistas para marinas, associadas a dois tipos de empreendimentos: um residencial e um turístico.

O empreendimento residencial, localizado em Espinho, no Norte de Portugal, é um edifício de 60 apartamentos, localizado próximo do centro da cidade. Trata-se de um condomínio em frente ao mar, na primeira linha de costa, desfrutando de um passeio marítimo e de lazer, proporcionando vistas frontais de mar. Na avaliação da habitação foram utilizados dados de maio de 2009.

O segundo empreendimento, vocacionado para o segmento turístico, é constituído por 103 apartamentos, do Troia Resort, na Península de Setúbal. Tal como no caso anterior, foram utilizados os valores de maio de 2009.

O principal objetivo deste trabalho consiste em analisar as externalidades (medidas pelas variações do valor monetário da oferta por m² nos apartamentos) relacionadas com as vistas de mar, vistas de rio, vistas para jardins ou vistas para marinas, associadas a dois tipos de empreendimentos: um residencial e um turístico.

Os apartamentos do Troia Resort estão distribuídos por quatro localizações distintas. A primeira localização tinha como oferta de externalidades, vistas para a marina (posição frontal), área central do núcleo dinâmico, frente a zona destinada a ancoragem de embarcações.

A segunda localização trata-se dos apartamentos da Praia-1-Sado, situada próxima de hotel, casino, centro de conferências, primeira linha, frontal à praia, com piscina para adultos e crianças rodeados pela paisagem da Serra da Arrábida, tendo como pano de fundo o oceano Atlântico, junto a arvoredos e ao Troia Design Hotel.

A terceira localização, Praia-2-Arrábida, caracteriza-se por vistas diretas para o mar e para a Serra da Arrábida, com condomínios privados com piscina, grandes varandas voltadas para o mar, junto a futuro hotel e campos desportivos.

A quarta localização, Praia-3-Atlântico caracteriza-se por

amplas vistas sobre o oceano Atlântico, com pequenos condomínios e piscinas privadas.

De forma a avaliar a variável externalidade foi utilizada como métrica o valor por m². No caso do empreendimento residencial foram utilizadas como variáveis independentes as variáveis seguintes que incluíam *dummies*: piso (rés-do-chão, 1, 2, 3 e 4), a tipologia (T1, T2, T3 e T4), a vista para o mar (frontal, lateral e traseiras) e a localização da habitação (1.ª linha, 2.ª linha e lateral).

No caso do empreendimento Troia Resort foram utilizadas as seguintes variáveis, que também incluíam *dummies*: piso (rés-do-chão, 1, 2 e 3), tipologias (T0, T1, T2 e T3), localização (marina, praia_1, praia_2 e praia_3). Foi utilizada igualmente a variável dimensão (m² do andar).

Para se proceder ao estudo recorreu-se ao *software* estatístico SPSS e procedeu-se à análise dos resultados da estatística descritiva e dos testes T das principais variáveis acima mencionadas.

Por último, para se analisar a influência das variáveis nas externalidades positivas recorreu-se à regressão linear múltipla estimando-se o modelo de regressão linear através da análise do coeficiente de correlação (R), do coeficiente de determinação (R²), dos testes de resíduos de Durbin-Watson, da normalidade de Kolmogorov-Smirnov e do teste da colinearidade.

Análise dos preços do empreendimento de Espinho

Na análise do condomínio de Espinho, verificou-se que a média dos valores por m² dos apartamentos é de 1723,07€ e o seu desvio padrão de 222,35€.

De acordo com o Quadro I, verifica-se que, em média, os apartamentos com vistas frontais para o mar são mais valorizados em 37% comparativamente aos que só têm vistas traseiras. Igualmente, os que têm vistas laterais, relativamente aos que têm só vistas traseiras, sofrem uma valorização de 22%. Finalmente, os que têm vistas frontais são mais valorizados que os que têm vistas laterais em 13%.

A apresentação da variável «localização» no empreendimento de Espinho também está representada no Quadro I. Verifica-se que os apartamentos da 1.ª linha de mar são os mais valorizados. Comparativamente aos da 2.ª linha valorizam-se, em média, mais 19%, sendo que os que têm locali-

zação lateral, relativamente aos da 2.ª linha têm uma valorização de 1%. Igualmente, constata-se que os da 1.ª linha, quando comparados aos da posição lateral, têm uma valorização de 18%.

Conforme se constata no Quadro II, verifica-se que quando subimos de piso os valores por m² vão aumentando do piso 0 ao 3.º piso. No piso 4, o seu valor decresce ligeiramente, em função da sua localização ser na totalidade na 2.ª linha, onde as vistas para o mar são laterais ou praticamente inexistentes.

Os valores médios em €/m² por tipologia, como apresentados no Quadro II, diminuem da tipologia T1 para a T2. Os T3 apresentam um valor médio por m² superior aos T2 mas, no entanto, inferior aos do T1. Uma explicação para este facto é a colocação de todos os T2 na 2.ª linha e consequente disposição das tipologias T3 e T4 na 1.ª linha, o que, com melhores vistas de mar, faz aumentar os valores médios por m² deste tipo de imóvel, aumentando o retorno global do promotor.

Os resultados dos modelos de regressão para os valores

por m² são apresentados no Quadro III (ver p. 9). Foram analisados sete modelos. O modelo 1 tem em consideração a variável piso. O modelo 2 tem em conta a variável vista para o mar. O modelo 4 tem em conta a variável localização do apartamento. O modelo 6 tem em conta a variável tipologia. As variáveis piso e vista para o mar são analisadas no modelo 3. O modelo 5 tem em consideração as variáveis piso, vista e localização. Finalmente, no modelo 7 foram tidas em conta as quatro variáveis do modelo. O valor em €/m² de cada apartamento foi calculado dividindo o valor do imóvel pela área útil do mesmo.

Os modelos 1, 2, 4 e 6 apresentam a explicação da variável dependente tendo em consideração variáveis simples. Da análise ao Quadro III verifica-se que o modelo 2, que só tem em consideração a variável vista, é bastante robusto. No entanto, tanto o modelo 3, como o modelo 5, que apresentam duas e três variáveis, respetivamente são melhores que o modelo 2. Finalmente, o melhor modelo para explicar a variável valor por m² é o modelo 7, dado que o coeficiente de regressão é de 0,976 e o coeficiente de determinação é

Quadro I
Valor médio em €/m² das variáveis Vista e Localização

Vista	Valor médio	Localização	Valor médio
Frontal	1881,3178	1.ª Linha	1913,7614
Lateral	1671,0425	Lateral	1627,8178
Traseiras	1370,4633	2.ª Linha	1607,9759

Quadro II
Valor médio em €/m² das variáveis Piso e Tipologia

Piso	Valor médio	Tipologia	Valor médio
Rés-do-chão	1527,48	T1	1883,97
1	1697,91	T2	1661,82
2	1759,84	T3	1722,73
3	1828,33	T4	1828,04
4	1810,63		

Quadro III
Modelos de regressão do empreendimento em Espinho

	Modelo 1	sig.	Modelo 2	sig.	Modelo 3	sig.	Modelo 4	sig.	Modelo 5	sig.	Modelo 6	sig.	Modelo 7	sig.
Constante	1527,48	***	1370,463	***	1351,292	***	1607,976	***	1298,256	***	1883,974	***	1574,517	***
Piso 1	170,431	*			19,484	*			56,688	*			60,931	**
Piso 2	232,359	**			85,8	*			132,065	**			138,263	***
Piso 3	300,847	**			87,016	*			165,592	***			175,278	***
Piso 4	283,146	**			25,216	*			221,934	***			331,334	***
Vista Lateral			300,579	***	257,722	***			183,818	***			161,314	***
Vista Frontal			510,854	***	484,516	***			320,898	***			102,029	**
Lo. Lateral							19,842	0,761	144,099	***			160,575	***
Lo. 1.ª Linha							305,786	***	201,394	***			414,425	***
T2											-222,156	**	-295,874	***
T3											-161,244	*	-267,006	***
T4											-55,931	*	-250,548	***
R	0,472		0,895		0,908		0,659		0,948		0,321		0,976	
R ²	0,223		0,801		0,924		0,434		0,898		0,103		0,953	
R ² _a	0,166		0,794		0,804		0,414		0,882		0,055		0,942	
Dur-Watson	0,387		0,93		0,811		0,828		0,542		0,668		1,014	
F	3,941	**	114,785	***	41,251	***	21,850	***	56,069	***	2,143	*	88,619	***

Variável Dependente: Valor em € por m²

* p < 0,05

** p < 0,01

*** p < 0,001

de 0,953. Assim, toda a análise seguinte basear-se-á no modelo 7.

A equação de regressão do modelo 7 é a que melhor explica o valor por m² e é dada por:

$$\text{ValorM}^2 = 1574,517 + 60,931 \cdot \text{Piso1} + 138,263 \cdot \text{Piso2} + 175,278 \cdot \text{Piso3} + 331,334 \cdot \text{Piso4} + 161,314 \cdot \text{Vista_Lateral} + 102,029 \cdot \text{Vista_Frontal} + 160,575 \cdot \text{Localização_Lateral} + 414,425 \cdot \text{Localização_1.ªLinha} - 295,874 \cdot \text{T2} - 267,006 \cdot \text{T3} - 250,548 \cdot \text{T4}$$

No modelo 7 a variável piso (*dummy*) tem por base o rés-do-chão. Assim, o piso 1 tem uma valorização de 60,931€ relativamente ao rés-do-chão, mantendo-se todas as outras variáveis constantes. As vistas lateral e frontal têm por base de comparação as vistas traseiras. No modelo, ambas são mais valorizadas que as vistas traseiras. No modelo, a variável com maior valor absoluto é a localização na 1.ª linha de mar, pois esta variável apresenta um valor de 414,425. Trata-se de uma variável *dummy* e tem por base a comparação com a localização na 2.ª linha. O valor do T2 diminui relativamente ao T1 em 295,874€ por m².

Atendendo ao valor da estatística de Durbin-Watson (1,014) pode-se afirmar que poderá ser utilizado o modelo de regressão apresentado para fazer previsões.

De acordo com os valores da estatística F, é possível afirmar que existe uma regressão linear explicada pelo modelo 7. Verifica-se que os coeficientes de regressão não apresentam colinearidade.

Análise dos preços do empreendimento Troia Resort

A média do valor por m² dos apartamentos do Troia Resort é de 3865,91€ e o seu desvio padrão de 458,41€.

No empreendimento do Troia Resort as médias do valor do m² por piso (ver Quadro IV) mostram que o piso 0 (rés-do-chão) é o mais valorizado e que há uma diminuição do valor do m² do rés-do-chão para o 1.º andar, aumentando posteriormente para o 2.º e 3.º andares. O facto de o valor do rés-do-chão ter um preço superior, deve-se a ter jardim exclusivo do morador daquela fração.

Conforme se constata no Quadro IV, o valor das tipologias aumenta do T0 para o T1 e diminui do T1 para o T2. O valor

Quadro IV
Valor médio em €/m² das variáveis Piso e Tipologia e Localização

Piso	Valor médio	Tipologia	Valor médio	Localização	Valor médio
Rés-do-chão	4075,4169	T0	3646,1982	Marina	4416,0957
1	3733,4688	T1	4003,6327	Praia_1	3567,8832
2	3820,0047	T2	3714,6509	Praia_2	3679,8775
3	3975,2088	T3	4251,9137	Praia_3	3803,2195

do T3 é dado por um único apartamento, pelo que não se devem tirar conclusões precipitadas pois não resulta de uma média, pelo que não poderá ser considerado como representativo.

O valor médio em €/m² da localização (e consequentes vistas) também varia de forma substancial. O valor do m² nos apartamentos próximos da marina é 16% superior à melhor localização da praia, que corresponde à Praia Atlântico, que possui amplas vistas sobre o oceano, com pequenos condomínios e piscinas privadas.

Entre as vistas para o Atlântico e a praia 2 (com vistas para a praia e para a serra) existe uma diferença do valor médio por m² de 3%, valorizando mais a primeira. Para a praia 2 (vistas de rio e parque), em relação à praia 1, a diferença é de 3%. A diferença de valor por m² entre a praia 3 e a praia 1 é de 6%, diferença que é significativa dado que estamos a falar de propriedades imobiliárias inseridas em condomínios. A diferença entre o valor médio por m² dos apartamentos da marina e da praia 1 é de 24%.

Tal como se fez para o caso do empreendimento de Espinho, foram analisados vários modelos para o empreendimento do Troia Resort. A diferença entre o número de modelos analisados nos dois casos deve-se ao número de variáveis independentes disponíveis.

Os modelos 1, 2 e 4 são modelos de regressão que têm em consideração variáveis simples como são o piso, localização e tipologia, respetivamente. O modelo 3 é um modelo de regressão múltipla que agrega as variáveis piso e localização. O modelo 5 tem em conta as variáveis piso,

localização e tipologia. O modelo 6 é o que tem em conta as variáveis piso, localização, tipologia e dimensão. Os valores do modelo de regressão para os valores por m² são apresentados no Quadro V (ver p. 11).

Como se verifica pela análise dos coeficientes de regressão e determinação, o modelo 6 seria o mais apetecível, dado que apresenta um R de 0,873 e um R² de 0,763. No entanto, verifica-se que a variável T3 tem um *p-value* superior a 5%, pelo que deveria ser excluída do mesmo. Assim, decidiu-se remover a variável T3 do modelo porque é representada por um único valor. Os resultados estão apresentados no modelo 7, que é o modelo mais completo dos analisados para o empreendimento Troia Resort, pelo que toda a análise subsequente far-se-á com base neste modelo.

O modelo 7 apresenta um R de 0,87 e um R² de 0,757 e é dado pela fórmula:

$$\text{ValorM}^2_{\text{Total}} = 4003,81 - 565,05 \cdot \text{Piso1} - 467,06 \cdot \text{Piso2} - 357,30 \cdot \text{Piso3} + 210,40 \cdot \text{Praia2} + 324,17 \cdot \text{Praia3} + 777,11 \cdot \text{Marina} + 308,61 \cdot \text{T1} + 272,50 \cdot \text{T2} - 2,37 \cdot \text{M}^2_{\text{andar}}$$

Neste modelo a variável piso, que é do tipo *dummy*, tem por base de comparação o rés-do-chão. Assim, o piso 1, mantendo todas as outras variáveis do modelo constantes, diminui o valor por m² em 565€. As variáveis piso 2 e piso 3, que estão relacionadas com os respetivos andares, têm uma diminuição que é progressivamente menor. Pode-se, assim, concluir que as habitações mais valorizadas estão no rés-do-chão, sendo que o 3.º andar é mais valorizado que o 2.º. O piso com menor valorização é o 1.º.

Quadro U
Modelos de regressão do empreendimento do Troia Resort

	Modelo1	sig.	Modelo2	sig.	Modelo3	sig.	Modelo4	sig.	Modelo5	sig.	Modelo6	sig.	Modelo7	sig.
Constante	4075,41	***	3567,88	***	3997,37	***	3646,20	***	3762,97	***	3946,81	***	4003,81	***
Piso 1	-341,95	*			-627,66	***			-610,81	***	-515,29	***	-565,05	***
Piso 2	-255,412	*			-545,94	***			-531,65	***	-412,25	***	-467,06	***
Piso 3	-100,21	*			-459,18	**			-433,09	***	-295,11	**	-357,30	***
Praia 2			111,99	*	172,60	**			220,07	**	205,95	**	210,40	**
Praia 3			235,34	**	295,69	***			385,39	***	305,19	**	324,17	***
Marina			848,21	***	959,95	***			942,22	***	723,21	***	777,11	***
T1							357,43	*	245,39	*	417,90	*	308,61	**
T2							68,45	*	157,25	*	389,96	*	272,50	**
T3							605,72	*	103,56	*	431,01			
M ² andar											-2,99	*	-2,37	**
R	0,262		0,759		0,857		0,333		0,862		0,873		0,870	
R ²	0,069		0,576		0,735		0,11		0,743		0,763		0,757	
R ² _a	0,040		0,564		0,718		0,084		0,719		0,737		0,734	
Dur-Watson	0,53		1,309		1,7		0,687		1,692		1,765		1,765	
F	2,434	*	44,906	***	38,358	***	4,116	**	29,957	***	29,588	***	32,277	***

Variável Dependente: Valor em € por m²

* p < 0,05

** p < 0,01

*** p < 0,001

Quanto à localização, a praia que serve de base é a praia 1, sendo todas as outras localizações mais valorizadas comparativamente a esta, como se verifica pelo aumento do valor dos coeficientes. De notar que a proximidade da marina é a variável mais importante no que respeita a valor por m².

A dimensão do andar (em m²) tem um coeficiente negativo, embora próximo da unidade. Uma explicação plausível para este resultado é que o valor por m² é muito mais influenciado pelas variáveis piso, localização e tipologia do que pela dimensão em m².

No que respeita à tipologia, também ela do tipo *dummy*, verifica-se que, relativamente ao T0, tanto os T1 como os T2 têm valores por m² superiores embora os T2 tenham um valor inferior por m² aos T1. A justificação para estes valores é explicada pelo facto de os T0 terem vistas para o interior do resort e não para as praias e marina.

De notar que a dimensão do andar (em m²) tem um coe-

ficiente negativo, embora próximo da unidade. Uma explicação plausível para este resultado é que o valor por m² é muito mais influenciado pelas variáveis piso, localização e tipologia do que pela dimensão em m².

O teste estatístico de Durbin-Watson para o modelo acima exposto apresenta o valor de 1,765. Assim, pode-se afirmar que poderá ser utilizado o modelo de regressão apresentada para fazer previsões.

Discussão e conclusões

Os modelos resultantes da análise dos empreendimentos de Espinho e Troia são relativamente diferentes, pelo que serão avaliados tendo em conta as variáveis e os públicos-alvo.

No que respeita à variável piso, pode-se afirmar que quanto mais elevado for o andar, tanto mais importante para o empreendimento de Espinho. Por sua vez, no empreendimento de Troia, o rés-do-chão é o mais valorizado. Assim, a externalidade positiva no caso de Espinho está relacionada com a perspectiva para o mar ser maior nos andares mais elevados quando comparado com o rés-do-chão, en-

quanto no caso de Troia a externalidade positiva mais valorizada é o rés-do-chão devido à proximidade de praia, marina e piscinas, dado que o empreendimento está direcionado para o investidor que procura férias/lazer. De notar que quando o rés-do-chão não é considerado, os pisos mais elevados são os mais valorizados, o que se pode explicar com a perspetiva do mar ser igualmente valorizada. No entanto, deve ficar claro que a externalidade mais valorizada no empreendimento de Troia, no que toca à variável piso, é a proximidade às atividades de lazer.

Relativamente à variável tipologia, há um comportamento relativamente semelhante nos dois empreendimentos. No entanto, dado que como as tipologias são completamente diferentes, bem como os *layouts*, não se podem tirar conclusões abrangentes sobre a variável tipologia.

Quando se analisam as variáveis relacionadas com as externalidades positivas, como é o caso das vistas, o empreendimento de Espinho é demonstrativo da valorização positiva que tem uma vista frontal para o mar, sendo a variável mais importante do modelo analisado. A visão lateral para o mar, embora mais valorizada do que a visão para as traseiras, é bastante menos valorizada do que a visão frontal para o mar. Assim, *ceteris paribus*, confirmam-se os resultados obtidos por Bourassa *et al.* (2003) e Bond *et al.* (2002).

No que se refere às vistas do empreendimento Troia Resort, pode-se afirmar que a externalidade positiva mais valorizada é a vista para a marina – que afinal tem a principal vista não para o mar, mas para o rio Sado – e a menos valorizada é a praia com as principais vista para a Serra da Arrábida. Claramente, independente da proximidade de ruídos e movimentações da marina, o *trade-off* entre a proximidade à marina e a visão para o Atlântico/Serra da Arrábida é francamente favorável à marina. No entanto, se considerarmos as vistas para as praias 2 e 3, chegamos à conclusão de que a vista para o mar pode não ter tantas externalidades positivas quando comparada numa perspetiva de lazer, estatuto ou opulência como a perspetivada pela marina.

De notar que, face aos elevados coeficientes de regressão e determinação, a inclusão de proximidades a transportes públicos, piscinas e ajardinamentos teria pouco valor acrescentado.

Uma primeira conclusão é que o investimento residencial é percecionado de forma diferente de um investimento relacionado com a perspetiva lazer/férias. Assim, a avaliação das externalidades positivas deve explicitar claramente as necessidades/perceções do seu público-alvo.

Uma primeira conclusão é que o investimento residencial é percecionado de forma diferente de um investimento relacionado com a perspetiva lazer/férias. Assim, a avaliação das externalidades positivas deve explicitar claramente as necessidades/perceções do seu público-alvo.

Genericamente, confirma-se que a avaliação imobiliária é verdadeiramente heterogénea e transdisciplinar, dado que necessita de amplos e profundos conhecimentos sobre as mais diversas variáveis que influenciam o preço de um imóvel.

Existem externalidades intrínsecas ao projeto e a variações de *layout* que devem ser levadas com muito rigor, quer por quem planeia, quer por quem investe, quer por quem avalia. A proximidade a piscinas e outros locais de lazer induzem investidores a fazerem um claro *trade-off* para aquilatar as suas necessidades e desejos. No que respeita ao mercado imobiliário, em Portugal, há uma tendência mais ou menos generalizada para os andares superiores serem mais valorizados que os andares inferiores, o que nem sempre é rigoroso, pois quem compra também faz uma análise de *trade-off* entre possuir vistas, subir escadas ou possuir um pequeno jardim em frente à janela.

No estudo empírico foram abordadas externalidades positivas. Os dois empreendimentos estudados caracterizam-se por se inserirem num segmento de habitação de qualidade com localização de excelência onde foram encontradas externalidades negativas.

Nos apartamentos de Espinho e nos apartamentos da marina no Troia Resort, onde existem vistas panorâmicas, há um claro aumento do valor por m² por nível de piso. Já nos apartamentos da praia 1, 2 e 3 do Troia Resort isso não é claro, pois existe um *trade-off* entre a vista em função do nível do piso e a conveniência do rés-do-chão, com jardim

em frente à janela e proximidade da piscina (privada por condomínio nas praias 1 e 2).

A nível de investigação futura, e dado que não são conhecidos quaisquer estudos académicos em Portugal que relacionem a avaliação imobiliária e as externalidades avaliadas no presente artigo, seria interessante encetar uma investigação que compare os métodos clássicos baseados nos custos dos próprios investimentos (comparativo, de rendimento e residual) com métodos que incluam a perspetiva das externalidades. Igualmente interessante seria comparar os resultados obtidos em cidades costeiras e cidades do interior. Outro aspeto relevante a investigar é saber em que medida a definição de um Plano Diretor Municipal é gerador de externalidades positivas e negativas. ■

Referências bibliográficas

- BARTIK, T. e SMITH, K. (1987), «Urban amenities and public policy». In E. Mills (Eds.), **Handbook of Urban Economics**, North-Holland, Amesterdão, pp. 1207-54.
- BENSON, E. D.; HANSEN, J. L.; SCHWARTZ Jr., A. L. e SMERSH, G. T. (1997), «The influence of Canadian investment on US residential property values». *Journal of Real Estate Research*, vol. 13(3), pp. 231-249.
- BENSON, E. D.; HANSEN, J. L.; SCHWARTZ Jr., A. L. e SMERSH, G. T. (1998), «Pricing residential amenities: the value of a view». *Journal of Real Estate Finance and Economics*, vol. 16(1), pp. 55-73.
- BOND, M. T.; SEILER V. L. e SEILER, M. J. (2002), «Residential real estate prices: a room with a view». *Journal of Real Estate Research*, vol. 23(1/2), pp. 129-137.
- BOURASSA, S. C.; HOESLI, M. e SUN, J. (2003a), «The price of aesthetic externalities». FAME – International Center for Financial Asset Management and Engineering, Université de Genève, Research Paper n.º 98.
- BOURASSA, S. C.; HOESLI, M. e SUN, J. (2003b), «What's in a view?». FAME – International Center for Financial Asset Management and Engineering, Université de Genève, Research Paper n.º 79.
- BOYLE, M. e KIEL, K. (2001), «A survey of house price hedonic studies of the impact of environmental externalities». *Journal of Real Estate Literature*, vol. 9(2), pp. 116-144.
- CHAN, S. H.; CHU, S. M.; LENTZ, G. H. e KO, W. (1998), «Intraproject externality and layout variables in residential condominium appraisals». *Journal of Real Estate Research*, vol. 15(1/2), pp. 131-145.
- CORRELL, M. R.; LILLYDAHL, J. H. e SINGELL, L. D. (1978), «The effects of greenbelt on residential property values: some finding on the political economy of open space». *Land Economics*, vol. 54, pp. 207-217.
- DES ROSIERS, F.; THERIAULT, M.; KESTENS, Y. e VILLENEUVE, P. Y. (2002), «Landscaping and house values: an empirical investigation». *Journal of Real Estate Research*, vol. 23(1/2), pp. 139-161.
- FARBER, S. (1998), «Undesirable facilities and property values: a summary of empirical studies». *Ecological Economics*, vol. 24, pp. 1-14.
- FÁVERO, L. (2011), «Preços hedônicos no mercado imobiliário comercial de São Paulo: A abordagem da modelagem multinível com classificação cruzada». *Estudos Econômicos*, vol. 41(4), pp. 777-808.
- HERMANN, B. M. (2003), «Estimando o preço implícito da amenidades urbanas: evidências para o município de São Paulo». Dissertação de Mestrado não publicada, Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- HERMANN, B. M. e HADDAD, E. A. (2003), «Muito além do jardim: mercado imobiliário e amenidades urbanas». *Working Paper*, Núcleo de Economia Regional e Urbana da Universidade de São Paulo, TC Nereus 04-2003.
- HITE, D.; CHERN, W.; HITZHUSEN, F. e RANDALL, A. (2001), «Property-value impacts of an environmental disamenity: the case of landfills». *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, vol. 22(2/3), pp. 185-202.
- LANCASTER, K. J. (1966), «New approach to consumer theory». *Journal of Political Economy*, vol. 74, pp. 132-57.
- MARKOWITZ, H. (1959), **Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments**. Wiley, Nova Iorque.
- MUTH, R. F. (1966), «Household production and consumer demand functions». *Econometrica*, vol. 34, pp. 699-08.
- NEBREDÁ, P. G.; PADURA, J. T. e SÁNCHEZ, E. V. (2006), **La Valoración Inmobiliária. Teoría y Práctica**. Editora La Ley, Madrid.
- ROSEN, H. (1979), «Housing decisions and the U.S income tax. An econometric analysis». *Journal of Public Economics*, vol. 11, pp. 1-23.
- ROSEN, S. (1974), «Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition». *Journal of Political Economy*, vol. 82, pp. 34-55.
- SVETLIK, J. B. (2007), «Externality effects of local brown fields on residential property values». *Business of Brownfields Conference*, 19 abril, Pittsburgh, PA.
- TAVARES, F. A. (2002), **Avaliação de Ações. O Modelo do Cash-Flow**. Vida Económica, Porto.
- THORSNES, P. (2002), «The value of a suburban forest preserve: estimates from sales of vacant residential building lots». *Land Economics*, vol. 78, pp. 426-441.
- TIEBOUT, C. M. (1956), «A pure theory of local expenditure». *Journal of Political Economy*, vol. 65, pp. 416-24.
- VAUGHAN, R. J. (1981), «The value of urban open space». *Research in Urban Economics*, vol. 1, pp. 103-130.

Engajamento dos «stakeholders»

Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro

por Ana Rita Freitas, Augusto Cabral, Islane Fonteles, Maria Naiula Pessoa e Sandra dos Santos

RESUMO: Este artigo visa identificar como as empresas financeiras relacionam-se com seus «stakeholders». Para tanto, foram colhidos dados por meio dos relatórios de sustentabilidade do exercício de 2009 das 16 empresas brasileiras do setor financeiro listadas na GRI «Reports List». Por meio de análise de conteúdo, foram investigados três aspectos: identificação; evidência do processo de seleção e engajamento e principais temas e preocupações levantadas pelos «stakeholders». Doze empresas identificaram como principal «stakeholder» o grupo colaboradores. A prática de diálogo com «stakeholders» mais citada foi a consulta. Os temas e preocupações mais recorrentes foram meio ambiente, governança corporativa e transparência, além do relacionamento com o público interno. Conclui-se que as empresas têm um bom nível de adequação às diretrizes GRI em relação ao engajamento com os «stakeholders», mas ainda não evidenciam claramente a forma de engajamento.

Palavras-chave: Engajamento com os Stakeholders, Teoria dos Stakeholders, GRI

TITLE: Stakeholders' commitment: An analysis of sustainability reports from the Brazilian financial sector

ABSTRACT: The goal of this research is to identify how financial companies deal with their stakeholders. Data were collected from the 2009 sustainability reports of the 16 Brazilian financial firms included in the GRI Report. Through content analysis, three aspects were investigated: identification; disclosure of the selection and commitment process; and main themes and concerns raised by stakeholders. Twelve companies identified the employees group as the main stakeholder. Consultation was the most cited practice of dialogue with the stakeholders. The most cited themes and concerns were the environment, corporate governance and transparency, besides the internal public relations. The results suggest that companies have a good level of fit regarding the GRI guidelines in relation to stakeholder engagement, but still do not clearly show how this engagement happens.

Key words: Stakeholders Engagement, Stakeholders Theory, GRI

TÍTULO: Compromiso con los stakeholders: Un análisis de los informes de sostenibilidad de las empresas brasileñas en el sector financiero

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo identificar cómo las empresas financieras se relacionan con sus stakeholders. Por lo tanto, los datos fueron recolectados a través de los informes de sostenibilidad para 2009 de 16 empresas brasileñas del sector financiero presentes en la GRI Reports List. A través del análisis de contenido, hemos investigado tres aspectos: la identificación, la divulgación del proceso de selección y el compromiso, y los temas clave y las preocupaciones planteadas por los stakeholders. Doce empresas han identificado como principal stakeholder los empleados. La práctica del diálogo con los stakeholders más citada fue la consulta. Los temas más recur-

rentes y preocupaciones fueran el medio ambiente, la gestión corporativa, la transparencia, y la relación con el público interno. La conclusión es que las empresas tienen un buen nivel de cumplimiento de las directrices del GRI en relación con el compromiso con los stakeholders, pero todavía no muestran claramente la forma de compromiso.

Palabras-clave: Compromiso con los Stakeholders, Teoría de los Stakeholders, GRI

Como corolário de sua interação com múltiplos atores, as empresas devem prestar contas sobre suas operações, de modo transparente e tempestivo. Para tal, fazem uso de diversos instrumentos, dentre os quais destaca-se o relatório de sustentabilidade.

Conforme o Instituto Ethos (2011), o modelo de relatório de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI) é o mais completo e mundialmente difundido, sendo, portanto, utilizado como parâmetro neste estudo, que busca respon-

der ao questionamento sobre como as empresas do setor financeiro que adotam o GRI estão se relacionando com os seus *stakeholders*. Pressupõe-se que as empresas do setor em foco, que é o mais representativo dentre as empresas brasileiras que utilizam o GRI (GRI, 2011a) e em termos de responsabilidade social (Crisóstomo *et al.*, 2011), têm um bom nível de engajamento com seus *stakeholders*.

Em face deste cenário, esta pesquisa visa investigar como as empresas analisadas estão se relacionando com seus

Ana Rita Pinheiro de Freitas

anarita1802@hotmail.com

Mestranda em Administração e Controladoria (Univ. Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Master candidate in Management and Comptroller (Federal University of Ceará), Fortaleza, Brazil.

Maestría en Gestión y Contralor (Universidade Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Augusto César de Aquino Cabral

cabral@ufc.br

Doutorado em Administração (Univ. Federal de Minas Gerais). Professor da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

PhD in Business (Federal University of Minas Gerais). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Univ. Federal de Minas Gerais). Prof. Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Islane Vidal Fonteles

islanefonteles@gmail.com

Mestranda em Administração e Controladoria (Univ. Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Master candidate in Management and Comptroller (Federal University of Ceará), Fortaleza, Brazil.

Maestría en Gestión y Contralor (Universidade Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Maria Naiula Monteiro Pessoa

naiula@ufc.br

Doutorada em Engenharia de Produção (Univ. Federal de Santa Catarina, Brasil). Professora da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

PhD in Production Engineering (Federal University of Santa Catarina). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Doctorada en Ingeniería de Producción (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Prof. ^a de la Universidad Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Sandra Maria dos Santos

smsantos@ufc.br

Pós-Doutorada em Economia (Univ. Federal de Pernambuco). Professora da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

Post-Doc in Economics (Federal University of Pernambuco). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Post-Doctorado en Economía (Universidade Federal de Pernambuco). Prof. ^a de la Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Recebido em julho de 2011 e aceite em abril de 2012.

Received in July 2011 and accepted in April 2012.



stakeholders. Foram definidos três objetivos específicos: evidenciar os principais *stakeholders* mencionados pelas empresas; verificar como as empresas estreitam relações com seus *stakeholders*; apresentar as principais preocupações dos *stakeholders* identificadas pelas empresas.

Foi realizada uma pesquisa documental nos relatórios de sustentabilidade das 16 empresas do setor financeiro brasileiro que adotaram o modelo GRI, no exercício de 2009, conforme a *GRI Report List* do dia 06/04/2011 (GRI, 2011a).

Este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda e terceira compõem o arcabouço teórico. A quarta seção aborda os aspectos metodológicos e quinta seção traz a apresentação e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as conclusões.

Teoria dos «stakeholders»

O conceito de gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* ganhou força a partir dos anos 1980 com a teoria dos *stakeholders*. Freeman (1984) é o responsável pelo conceito mais amplo e mais disseminado sobre *stakeholders*, definindo-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelas organizações.

Construir melhores relações com os «stakeholders» primários eleva a riqueza dos acionistas e permite que as empresas desenvolvam bens intangíveis. Por outro lado, utilizar os recursos da empresa para questões sociais não relacionadas com os «stakeholders» primários não cria valor para o acionista.

Wood (1990) classifica os *stakeholders* em primários – proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência – e em secundários – governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras.

Clarkson (1995) define como *stakeholders* primários aqueles sem os quais as organizações não podem sobreviver, o que corrobora a definição de Wood (1990) quando identifica como *stakeholders* primários os acionistas, empre-

gados, clientes e fornecedores, embora inclua também o governo e a comunidade. *Stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas não estão envolvidos em transações com elas ou não são essenciais para sua sobrevivência.

Para Clarkson (1995), a organização é um sistema de grupo de *stakeholders* primários, e sua continuidade está atrelada à capacidade que tem de cumprir sua finalidade econômica e social, gerando valor ou riqueza. Nesta visão, as questões dos *stakeholders* distinguem-se das questões sociais, pois, segundo Clarkson (1995), uma empresa gerencia relacionamentos com seus *stakeholders* e não com a sociedade.

Construir melhores relações com os *stakeholders* primários eleva a riqueza dos acionistas e permite que as empresas desenvolvam bens intangíveis. Por outro lado, utilizar os recursos da empresa para questões sociais não relacionadas com os *stakeholders* primários não cria valor para o acionista (Hillman e Keim, 2001).

Uma importante contribuição da teoria dos *stakeholders* está, também, na relevância atribuída às estratégias ambientais. González-Benito e González-Benito (2006) evidenciam que as pressões dos *stakeholders* contribuem para a proatividade ambiental das empresas.

Relatórios de sustentabilidade e o engajamento com os «stakeholders»

Depois de estabelecido quem são os *stakeholders*-chave, as empresas precisam desenvolver canais de diálogo, de forma a conhecer as demandas e expectativas. Só assim podem estabelecer soluções, visando relações duradouras. Este esforço de engajamento constitui uma variável estratégica de crescente relevância.

Oliveira (2008) ressalta que os *stakeholders* são diferentes e, por isso, devem ser tratados de forma diferente, mas devem, antes de tudo, ser escutados. Desse modo, surge a importância de ferramentas de comunicação que ajudem a mediar estas relações.

Gond e Herrbach (2006) ressaltam que a comunicação social tornou-se uma dimensão importante para o processo de responsabilidade social, e destaca o balanço social para monitorar, avaliar e medir o desempenho social das empre-

sas como um passo natural na preocupação com a responsabilidade social corporativa e sua operacionalização.

Os relatórios de sustentabilidade servem como um conjunto integrado de indicadores de desempenho que permite que uma empresa possa verificar e relatar seu desempenho global anual, construindo uma imagem e melhorando o relacionamento com suas partes interessadas. Podem ser definidos ainda como uma ferramenta fundamental no atendimento as necessidades de informação proveniente dos *stakeholders* (Perrini e Tencati, 2006).

Os relatórios de sustentabilidade são ferramentas de aprendizagem, pois permitem à empresa realizar uma autoavaliação quanto às suas práticas e melhorar seu desempenho. Suas raízes remontam das práticas de auditoria social. Não são apenas úteis ao público externo, mas também para o interno e para a estratégia da empresa como um todo.

Para Gond e Herrbach (2006) os relatórios de sustentabilidade são ferramentas de aprendizagem, pois permitem à empresa realizar uma autoavaliação quanto às suas práticas e melhorar seu desempenho. Suas raízes remontam das práticas de auditoria social. Os autores destacam que os relatórios de sustentabilidade não são apenas úteis ao público externo, mas também para o interno e para a estratégia da empresa como um todo.

Assim como a discussão acerca da responsabilidade social corporativa, os relatórios de sustentabilidade vêm ganhando forte notoriedade nas pesquisas acadêmicas, principalmente por permitirem a comunicação da empresa com suas partes interessadas. Alguns autores evidenciam essas práticas em grandes empresas no mundo, por exemplo, Kolk (2008) analisa em que medida relatórios de sustentabilidade de empresas listadas na Fortune Global 250 incorporam aspectos de governança corporativa.

Kolk e Lenfant (2010) estudaram práticas de responsabilidade social corporativa em multinacionais localizadas na África Central, explorando os relatórios de sustentabilidade destas em três países: Angola, República Democrática do Congo e República do Congo. Kolk *et al.* (2010) utilizam as

diretrizes do GRI (2006) para analisar características da responsabilidade social corporativa em grandes empresas varejistas na China.

As empresas precisam de meios adequados para medir e controlar seu comportamento, a fim de avaliar se estão respondendo às preocupações das partes interessadas de forma eficaz e para comunicar os resultados alcançados (Perrini e Tencati, 2006). Nesse âmbito, os relatórios de sustentabilidade se mostram ferramentas pertinentes de uso.

Boszczowski (2010) aponta que o engajamento com as partes interessadas está incorporado na agenda de sustentabilidade das organizações que promovem e divulgam relatórios de sustentabilidade. A autora indica dois focos de estudos para abordagens de engajamento dos *stakeholders* – comunicação e relacionamento, abordadas sob quatro eixos: comunicação, diálogo, consulta e parceria. Diálogo, consulta e parceria são identificados como iniciativas de engajamento com os *stakeholders* focados no relacionamento.

O Quadro I apresenta os objetivos e resultados de pesquisas acerca do processo de engajamento das empresas com seus *stakeholders*.

Greenwood (2007) aborda o engajamento com os *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa como questões distintas, mas relacionadas.

Abreu *et al.* (2010) discutem o efeito na proatividade ambiental de empresas brasileiras dos setores petroquímico, siderúrgico, têxtil e calçadista associada à reforma estrutural, decorrente do «Plano Real», e concluem que a reforma estrutural resultou em um efeito positivo na proatividade das empresas brasileiras, em virtude do aumento das pressões e do engajamento dos *stakeholders*.

Manetti e Toccafondi (2011) pesquisam se os *stakeholders* estão sendo consultados e engajados no processo de garantia das empresas pesquisadas, e apontam que ainda são os *stakeholders* internos os mais consultados.

Quanto ao significado de engajamento, Bernardo (2006) argumenta que o conceito situa-se entre dois extremos. De um lado, o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* aos da empresa, com um sentido implícito de aliciamiento. Do outro, o engajamento torna-se um processo de mudança de

Quadro I
Produções científicas acerca do engajamento com os «stakeholders»

ARTIGOS	OBJETIVOS	RESULTADOS
GREENWOOD. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. Journal of Business Ethics. 2007	O objetivo deste artigo é transcender o pressuposto de que o engajamento dos <i>stakeholders</i> é necessariamente uma prática responsável	O engajamento dos <i>stakeholders</i> deve ser visto de forma separada, mas relacionada com a responsabilidade social corporativa. Um modelo que reflete a relação multifacetada entre as duas construções é proposto. Este modelo não só permite a coincidência do engajamento com a responsabilidade corporativa, mas também permite o desenvolvimento da noção de irresponsabilidade corporativa.
ABREU <i>et.al.</i> Structural reform and environmental proactivity: the case of brazilian companies. Revista Administração Mackenzie (RAM). 2010	Identificar se as estratégias ambientais foram influenciadas pelo grau de internacionalização, pelo tamanho e pelas pressões dos <i>stakeholders</i>	Os resultados do estudo demonstraram que as reformas estruturais causaram um efeito ambiental positivo nas empresas brasileiras, em função de as conexões globais aumentarem as pressões auto-regulatórias e propiciarem o engajamento de um novo conjunto de <i>stakeholders</i> .
MANETTI; TOCCAFONDI. The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. Journal of Business Ethics. 2011	Entender se, no contexto das melhores práticas internacionais de Responsabilidade Social a partir da pesquisa em empresas que adotam a <i>Global Reporting Initiative</i> , os <i>stakeholders</i> são significativamente consultados pelos fornecedores de segurança durante os serviços de garantia.	É possível afirmar que a propensão a assuntos que envolvem os <i>stakeholders</i> (especialmente internos) é confirmada, embora os obstáculos e dificuldades que impedem o engajamento dos <i>stakeholders</i> de forma completa nesses processos são ainda numerosos e a qualidade das demonstrações de garantia devem ser melhoradas.

Fonte: Elaborado pelos autores

paradigma, o que demanda um complexo número de fatores, valores e transcendências. Para a autora, o conceito ainda está em meio termo, talvez mais próximo do primeiro, mas em evolução.

• Engajamento com os «stakeholders» segundo o GRI

A GRI é uma organização não governamental internacional, cuja missão é elaborar padrões internacionais de relatórios de sustentabilidade para orientar as organizações no gerenciamento de seus resultados econômico, social e ambiental (GRI, 2011b).

Os relatórios de sustentabilidade têm a função de medir, divulgar, prestar contas e comparar os resultados obtidos ao longo do tempo, e comparativamente, a outras empresas (GRI, 2006). As diretrizes para o relatório de sustentabilidade da GRI sugerem como conteúdo mínimo a constar nos relatórios: a Forma de Gestão, apontando as estratégias acerca do desempenho social, ambiental e econômico; Indicadores de Desempenho sobre o *triple bottom line*, organi-

zados de forma hierárquica, por categoria, aspeto e indicador; Perfil, identificando a organização, por meio de seu presidente, e os *stakeholders* com os quais a organização tem relacionamento, bem como os impactos das ações propostas (GRI, 2006).

As diretrizes para o relatório de sustentabilidade da GRI indicam pontos que devem constar para evidencição do processo de engajamento com os *stakeholders* (GRI, 2006) conforme Quadro II.

O processo de engajamento atua como ferramenta de captação e entendimento dos interesses e expectativas procedentes (GRI, 2006). A falta de engajamento traz prejuízo à confecção do relatório devido à dificuldade de identificar as reais necessidades.

O engajamento com os *stakeholders* não serve apenas como subsídio para elaboração do relatório, serve também como canal de informação, fomento para a tomada de decisão e adequação a normas legais. A transparência no envolvimento com os *stakeholders* e a correta prestação de

Quadro II
Diretrizes para evidênciação do processo de engajamento
com os «stakeholders»

Diretrizes para evidênciação do processo de engajamento com os <i>stakeholders</i>	Descrição
Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	A empresa deve evidenciar com quais <i>stakeholders</i> mantém relação
Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajam	A entidade pode relacionar-se com inúmeros <i>stakeholders</i> , porém deve identificar com quais grupos ela se engaja, informando os critérios para esta seleção
Abordagem para o engajamento dos <i>stakeholders</i> , incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de <i>stakeholders</i>	O modo como a empresa manteve a comunicação e a identificação das necessidades deve ser evidenciada. <i>Surveys</i> , reuniões e grupos de discussão são tipos de abordagens possíveis
Principais temas e preocupações	Temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i> e que medidas a organização tem adotado para tratá-los

Fonte: Adaptado de GRI (2006)

contas fortalecem a relação e aumentam a credibilidade do relatório.

Metodologia

Esta pesquisa é descritiva quanto aos fins, pois descreve o engajamento de um grupo de empresas com seus *stakeholders*, ao mesmo tempo em que estabelece relações entre as variáveis em foco. Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como documental, tendo sido seguidas as etapas propostas por Roesch (2006) para este tipo de pesquisa: acesso ao conteúdo a ser analisado, verificação da autenticidade, compreensão dos documentos coletados, análise dos dados e a utilização dos dados tratados.

O ano base dos relatórios de sustentabilidade utilizados refere-se ao ano de 2009 publicados em 2010, o acesso a estes se deu através da busca nos sites das empresas constantes na lista do GRI (2011a).

Todas as empresas divulgaram seus relatórios de sustentabilidade 2009 de forma irrestrita. Colhidos os relatórios, procedeu-se a análise propriamente dita dos dados. A codificação foi feita em relação à ausência ou presença das características determinantes para o engajamento com os *stakeholders*. Após a codificação dos dados, foi estabelecida a frequência de apresentação das principais características identificadas: tipos de *stakeholders*, forma de engajamento e principais temas e preocupações dos *stakeholders*.

A autenticidade dos documentos é dada pelo nível de adaptação às diretrizes GRI, listada também na GRI Report List. A compreensão deu-se pela leitura e identificação dos relatórios de sustentabilidade e das diretrizes GRI para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Tratados os dados, estes foram úteis para a identificação de como as empresas financeiras estão se relacionando com seus *stakeholders*.

A pesquisa documental como fonte primária de pesquisa representa estratégia característica de estudos que utilizam documentos como fonte de dados para análise, como os relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras do setor financeiro listadas na GRI Report List, objeto de estudo deste trabalho (Godoy, 1995). A estratégia utilizada foi a de análise de conteúdo, que se refere a um conjunto de técnicas de análise que permite captar informações contidas em documentos e relatórios (Bardin, 2010).

A população estudada são as 16 empresas brasileiras, do setor financeiro, conforme se pode ver no Quadro III. A seleção das empresas deu-se pela listagem da GRI, de 6 de abril de 2011 (GRI, 2011a), divulgada no site da GRI.

Em relação ao engajamento com os *stakeholders*, os relatórios devem conter informações acerca das seguintes questões: relação de grupos de *stakeholders* engajados pela organização; abordagens para o engajamento dos *stakeholders*, incluindo a frequência do engajamento por

Quadro III

Rol das instituições estudadas

INSTITUIÇÃO	INSTITUIÇÃO
BANCO BRADESCO	FEBRABAN
BANCO DO BRASIL	HSBC BANK BRASIL
BANCO DO NORDESTE	ITAU UNIBANCO
BANCO SANTANDER (BRASIL)	MAPFRE BRAZIL
BICBANCO	PETROS
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	PREVI
CAIXA SEGUROS	REDECARD
CITI BRAZIL	SULAMERICA

Fonte: GRI (2011)

grupos de *stakeholders*; e principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos *stakeholders*. Tomando-se por base esta orientação na coleta de dados, a análise de conteúdo dos relatórios permitiu calcular a frequência com que cada um dos critérios aparecia em cada relatório, de forma a identificar os *stakeholders* mais evidenciados, a abordagem de engajamento – ou seja, como as empresas dialogam com seus *stakeholders* – e os principais temas que preocupam os *stakeholders* identificados.

Apresentação e análise dos dados

• Caracterização das empresas analisadas

As empresas analisadas fazem parte do setor financeiro brasileiro, conforme a lista do GRI (2011a), pesquisado no sítio da GRI em 6 de abril de 2011. Todas as empresas do setor financeiro listadas pela GRI foram pesquisadas através do relatório de Sustentabilidade do ano de 2009 e busca ao site. O Quadro IV apresenta as características das empresas pesquisadas.

Percebe-se que as empresas pesquisadas são em geral empresas antigas, com média de, aproximadamente, 65 anos de funcionamento e de tamanhos semelhantes. Outra constatação encontrada é o bom nível que estas instituições receberam do próprio GRI. A maioria é de empresas com nível A, e, mesmo em níveis inferiores, têm os

seus relatórios auditados, trazendo maior confiabilidade às informações prestadas. Nota-se a supremacia do capital privado nestas instituições, podendo este fator, associado ou não a outros componentes, ser responsável pelas constatações encontradas e descritas na próxima subseção.

Dentre as principais práticas exercidas pelas empresas, está a preocupação com o capital humano e o desenvolvimento de treinamentos, a preocupação com a contratação de fornecedores conscientes que não degradam a natureza, a preocupação com os clientes como principal ativo da organização e com os acionistas, que alicerçam as bases econômicas da empresa.

• Análise dos relatórios de sustentabilidade

Em relação à identificação dos *stakeholders* pela organização, foi verificado que os principais grupos de *stakeholders* evidenciados foram os colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas, o que se alinha à compreensão de Wood (1990) sobre *stakeholders* primários. A comunidade e o governo apresentam-se logo após, corroborando a análise de Clarkson (1995), que insere tais grupos como *stakeholders* primários. A maioria das

Quadro IV
Características das empresas pesquisadas

INSTITUIÇÃO	DATA CONSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO/ATIVIDADE	CONTROLE	TAMANHO	NÍVEL
Banco Bradesco	05/01/1943	Operações bancárias incluindo câmbio	Privado	8,74	A+
Banco do Brasil	12/10/1808	Banco múltiplo	Estatal	8,87	A+
Banco do Nordeste	18/05/1954	Banco múltiplo com carteira comercial	Estatal		Não classificado
Banco Santander (Brasil)	09/08/1985	Banco múltiplo com carteira comercial	Estrangeiro Holding	8,54	A+
Bicbanco	20/02/1938	Banco múltiplo	Privado	7,16	B+
Caixa Econômica Federal	12/01/1861	Caixa Econômica	Público	11,53	B+
Caixa Seguros	01/11/2002	Grupo de quatro empresas coligadas dos ramos de seguros, previdência, consórcio e capitalização	Privado	7,24	Não classificado
Citi Brazil	01/04/1915	Banco Múltiplo	Privado	7,54	
Febraban	09/11/1967	Federação Brasileira de Bancos	Não se aplica		C
Hsbc Bank Brasil	01/01/1997	Banco Múltiplo	Privado Estrangeiro	6,26	A+
Itau Unibanco	09/09/1943	Atividades bancárias incluindo câmbio	Privado	8,81	A+
Mapfre Brazil	01/01/1992	Seguradora	Privado Estrangeiro	8,34	B+
Petros	01/07/1970	Fundo de pensão		10,70	Não classificado
Previ	18/03/1905	Fundo de pensão		11,15	B
Redecard	02/09/1996	Captura, transmissão, processamento dos dados e liquidação das transações decorrentes do uso de cartões de crédito e/ou débito.	Privado	7,23	C+
Sulamerica	13/03/1978	Atua no setor de seguros, previdência complementar, administração de recursos e operações e assistência à saúde.	Privado Holding	7,04	B

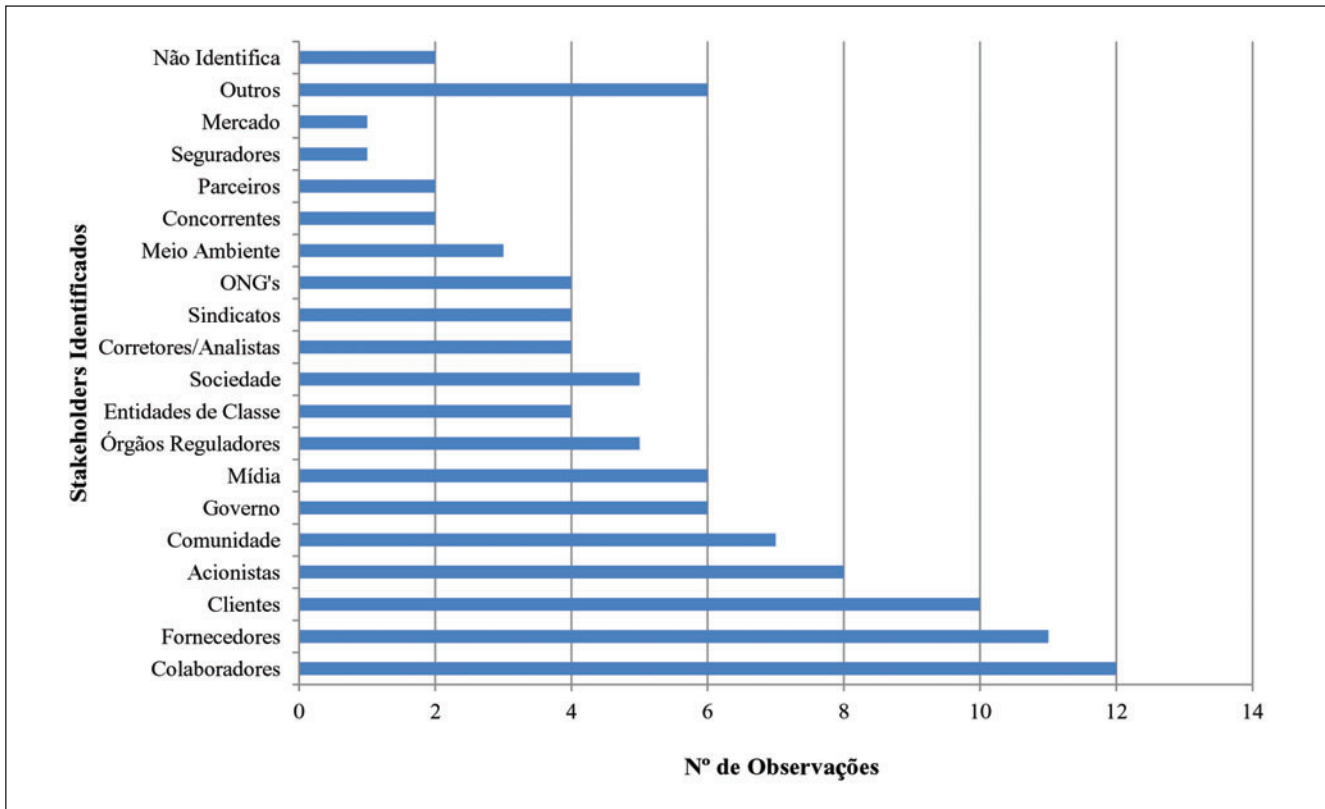
Fonte: Formulário de referência, sites institucionais e demonstrações contábeis

empresas, deliberadamente ou não, identifica como *stakeholders*-chave os *stakeholders* primários e são estes que elas irão ouvir, em alinhamento à visão de Hillman e Keim (2001).

Das 16 instituições pesquisadas, 12 apontaram como principal grupo de *stakeholders* os colaboradores. Na sequência, na identificação dos *stakeholders* principais, onze empresas apontaram os fornecedores, dez apontaram os clientes, oito apontaram os acionistas, sete apontaram a comunidade e seis apontaram o governo, como exposto no Gráfico 1.

A predileção pelos grupos mais frequentemente apontados é entendida quando analisados os relatórios. Dentre as principais práticas exercidas pelas empresas, está 1) a preocupação com o capital humano e o desenvolvimento de treinamentos, 2) a preocupação com a contratação de fornecedores conscientes que não degradam a natureza, 3) a preocupação com os clientes como principal ativo da organização e com os acionistas, que alicerçam as bases econômicas da empresa. Verificam-se, ainda, a inserção de vários projetos comunitários nos relatórios e a preocupação com o atendimento à legislação, no tocante à identificação da

Gráfico
Identificação dos principais grupos de «stakeholders»



Fonte: Elaborado pelos autores

comunidade e do governo. Em Portugal, Evangelista (2010) comenta que ainda existem grandes desafios a serem superados pelas empresas portuguesas, que é preciso procurar alternativas de relação com os *stakeholders*, transformando o público interno em parceiros e assumir compromissos com o público externo, fortalecendo a missão da empresa junto à sociedade.

Ao analisar o tipo de abordagem utilizada para estreitar o relacionamento com os *stakeholders*, as empresas indicaram a consulta aos *stakeholders* como principal ferramenta (10 empresas apontaram este método). O grupo de discussão foi o segundo método mais utilizado, com quatro empresas indicando este método. Quatro empresas não aplicam nenhuma abordagem de engajamento, como evidenciado na Tabela 1 (ver p. 23).

A partir da análise dos relatórios, inferiu-se que as em-

presas ainda não apresentam de modo minucioso a forma com que dialogam com seus *stakeholders*. Poucas empresas descreveram como mantém o canal de relacionamento. Dos métodos de abordagem propostos pelas diretrizes GRI, os resultados indicaram o grupo de discussão, comitês comunitários, comunicações por escrito, estruturas gerenciais e sindicais e levantamentos, adicionando a consulta, o *workshop* e a análise de comportamento. Constatou-se uma representativa adesão às orientações GRI.

Tendo em consideração os principais temas e preocupações dos *stakeholders* identificados pelas empresas, a preocupação ambiental foi a mais assídua. Das empresas, sete mencionaram a preocupação com meio ambiente, três com políticas sócioambientais, três com a sustentabilidade e apenas uma com as mudanças climáticas. Este resultado

Tabela 1
Abordagem de engajamento com os «stakeholders» mais utilizadas

Abordagem de Engajamento	Nº de Observações
Consulta	10
Grupos de discussão	4
Não possui	4
Estruturas gerenciais e sindicais	3
<i>Workshop</i>	2
Levantamentos	2
Outros	2
Painel <i>multistakeholder</i>	2
Análise de comportamento	1
Comitês comunitários	1
Comunicações por escrito	1

Fonte: Elaborada pelos autores

evidencia a forte preocupação dos *stakeholders* com a questão ambiental e a consequente pressão por parte destes, em relação ao desenvolvimento sustentável, refletida

em projetos e ações, como sumarizados na Tabela 2. Estas constatações alinham-se à argumentação de González-Benito e González-Benito (2006) de que a pressão dos

Tabela 2
Temas e preocupações dos levantados pelos «stakeholders»

Temas e preocupações	Nº Observações	Temas e preocupações	Nº Observações
Meio Ambiente	7	Qualidade dos produtos e serviços	2
Governança e Transparência	6	Engajamento com os <i>stakeholders</i>	2
Rel. público Interno	6	Educação financeira	2
Ética	6	Tecnologia	1
Estratégia e gestão	5	Mudança regulatória	1
Rel. clientes	5	Produtos Ambientais	1
Rel. comunidade	5	Diversidade	1
Rel. fornecedores	3	Mudanças Climáticas	1
Rel. governo	3	Micro finanças	1
Sustentabilidade	3	Gestão de riscos	1
Políticas Sócio-Ambientais	3	Relacionamento com os acionistas	1
Relacionamento com público externo	2	Não Identifica	5

Fonte: Elaborada pelos autores

stakeholders contribui para a adoção de práticas sustentáveis.

Foi identificada também a preocupação com a Governança e Transparência, e com a ética, com seis indicações cada. É importante ressaltar que todas as empresas estudadas possuem área de Governança Corporativa. O relacionamento com o público interno foi outro fator importante de destaque dos *stakeholders*, possivelmente devido a estes *stakeholders* terem sido os mais consultados, haja vista também que foram os mais identificados pelas empresas.

A análise dos relatórios sugere que as empresas ainda estão em processo inicial de engajamento. Algumas entidades só entraram em contato com seus *stakeholders* quando da elaboração do relatório, outras dialogam apenas com seu público interno, e outras nem apresentam a forma como dialogam com seus *stakeholders*.

Destaca-se que os resultados alcançados podem ser decorrentes das características econômico-financeiras do setor, não sendo possível generalizar tais resultados a qualquer outro setor e/ou situação econômica.

Conclusões

A pesquisa objetivou identificar como as empresas brasileiras do setor financeiro estão se relacionando com seus *stakeholders* de acordo com seus relatórios de sustentabilidade baseados no modelo GRI.

As empresas financeiras identificam como seus principais *stakeholders* consultados os *stakeholders* primários conforme a literatura, evidenciando que estes possuem um papel mais estratégico. Dentre os *stakeholders* primários evidenciados, a categoria mais frequente foi a de colaboradores, conforme 75% das empresas, seguidos pelos fornecedores, conforme 68,75% das empresas, e pelos clientes, conforme 62,50% das empresas.

Verificou-se também que as empresas ainda não evidenciam claramente a forma de diálogo com os *stakeholders*, embora a maioria delas tenha afirmado que os consultam. Foi percebido que algumas empresas adotaram os métodos de consulta indicados pelo GRI, inovando com alguns outros como análise de comportamento e *workshop*.

Em relação aos principais temas e preocupações dos

stakeholders, foi confirmada uma questão essencial, a do meio ambiente e da sustentabilidade. A maioria das empresas aborda o tema do cuidado com o meio ambiente, inserindo-se, aí, a questão de políticas socioambientais, mudanças climáticas e sustentabilidade, como preocupações dos *stakeholders* e indicaram ações para mitigá-las, como consumo consciente, selo verde, controle de emissões de gases poluidores, etc.

Como evidenciado na literatura, o engajamento com «stakeholders» é um conceito em evolução. As empresas estão aprendendo sobre as melhores formas de se relacionarem, não apenas alinhando interesses, mas também transformando a realidade.

Governança corporativa, transparência e ética também foram evidenciadas como preocupações dos *stakeholders*, o que demonstra que estes estão atentos aos aspectos morais e éticos. O relacionamento com o público interno também foi apresentado como uma forte preocupação, haja vista que estes foram os principais ouvidos. As empresas declararam estar adaptadas, pois apresentam governança corporativa, código de ética e programas de desenvolvimento para seus colaboradores.

Conclui-se também que as empresas têm um bom nível de compatibilidade do conteúdo dos seus relatórios em consonância com as diretrizes GRI. A maioria das empresas procura adotar todas as indicações da GRI, mesmo que de forma incompleta, o que indica a preocupação com o bom relacionamento com os *stakeholders*. Como evidenciado na literatura, o engajamento com *stakeholders* é um conceito em evolução. As empresas estão aprendendo sobre as melhores formas de se relacionarem, não apenas alinhando interesses, mas também transformando a realidade.

A limitação desta pesquisa diz respeito principalmente à população consultada, que abrange apenas um setor, o financeiro. Sugere-se, assim, ampliar a pesquisa em demais setores da economia brasileira, evidenciando seus contrastes. ■

Referências bibliográficas

- ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. Y.; SILVA FILHO, J. C. L. e SOARES, F. A. (2010), «Structural reform and environmental proactivity: the case of Brazilian companies». *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 11(4), pp. 154-177.
- BARDIN, L. (2010), **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Atualizada, Edições 70, Lisboa.
- BOSZCZOWSKI, A. K. (2010), «O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa». Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- BERNARDO, M. (2006), «Engajamento de stakeholders: que bicho é este?». *Revista Adiante*, n.º 57, pp. 54-59.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *The Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.
- CRISÓSTOMO, V. L.; FREIRE, F. S. e VASCONCELLOS, F. C. (2011), «Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil». *Social Responsibility Journal*, vol. 7(2), pp. 295-309.
- EVANGELISTA, R. L. (2010), «Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial?». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 9(1-2), pp. 85-96.
- FREEMAN, R. E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston.
- GODOY (1995), «Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35(3), pp. 20-29.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006), «Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade». <<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4855C490-A872-4934-9E0B-8C2502622576/5288/-DiretrizesG3.pdf>>. Acesso em abr/2011.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2011a), «GRI Reports List». <<http://www.globalreporting.org/ReportServices/GRIReports-List/>>. Acesso em abr/2011.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) [2011b], «About GRI». <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em abr/2011.
- GOND, J. e HERRBACH, O. (2006), «Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework». *Journal of Business Ethics*, vol. 65(4), pp. 359-371.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. e GONZÁLEZ-BENITO, O. A. (2006), «Review of determinant factors of environment proactivity». *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, pp. 87-102.
- GREENWOOD, M. (2007), «Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility». *Journal of Business Ethics*, vol. 74(4), pp. 315-327.
- HILLMAN, A. J. e KEIM, G. (2001), «Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?». *Strategic Management Journal*, vol. 22(2), pp. 125-139.
- INSTITUTO ETHOS (2011), «Relatório de Sustentabilidade GRI». <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/relatorio_gri/relatorio_de_sustentabilidade_-_gri.aspx>. Acesso em jun/2011.
- KOLK, A. (2008), «Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices». *Business Strategy and the Environment*, vol. 17(1), pp. 1-15.
- KOLK, A. e LENFANT, F. (2010), «MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa». *Journal of Business Ethics*, vol. 93, pp. 241-255.
- KOLK, A.; HONG, P. e VAN DOLEN, W. (2010), «Corporate social responsibility in China. An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions». *Business Strategy and the Environment*, vol. 19(5), pp. 289-303.
- MANETTI, G. e TOCCAFONDI, S. (2012), «The role of stakeholders in sustainability reporting assurance». *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 363-377.
- OLIVEIRA, J. A. P. (2008), **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- PERRINI, F. e TENCATI, A. (2006), «Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems». *Business Strategy and the Environment*, vol. 15(5), pp. 296-308.
- ROESCH, S. A. (2006), **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos**. 3.ª ed, Atlas, São Paulo.
- WOOD, D. J. (1990), **Business and Society**. Harper Collins, Pittsburgh.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA

naWEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



Influência dos valores pessoais no comportamento «verde» do consumidor

por Regina Simões, Janaina Giraldi e Sônia Oliveira

RESUMO: Em um contexto de degradação do meio ambiente, os consumidores têm se dado conta de que suas ações afetam diretamente a qualidade do ambiente em que vivem. O objetivo deste trabalho é avaliar de que maneira os valores pessoais dos consumidores podem influenciar o chamado comportamento «verde». Foi empregada uma pesquisa descritiva, com coleta de dados via levantamento e análise por meio da regressão múltipla. Verificou-se que os valores pessoais que apresentaram influência positiva na adoção de um comportamento de consumo ambientalmente favorável foram: autorrespeito, autorrealização e relacionamento caloroso com os outros. Já os valores sensação de êxito, ser respeitado, senso de pertencer, excitação, diversão e prazer na vida e segurança apresentaram influência negativa no comportamento «verde». Os resultados podem ser úteis a empresas no desenvolvimento de novos produtos e da sua comunicação direcionados a este público.

Palavras-chave: Comportamento Verde, Valores Pessoais, Sustentabilidade

TITLE: The influence of personal values on consumer's "green" behavior

ABSTRACT: In a context of environmental degradation, consumers have become aware that their actions directly affect the quality of the environment in which they live. The aim of this study is to assess how consumers' personal values can influence the so-called green behavior. It was used a descriptive research, with data collection via survey and analysis through multiple regression. It was found that the personal values that showed positive influence on the adoption of an environmentally friendly consumption behavior were: self-respect, self of fulfillment and warm relations with others. The values sense of accomplishment, being well respected, sense of belonging, excitement, fun and enjoyment in life and security had a negative influence on green behavior. The results can be useful to companies in developing new products and their communication targeted at this audience.

Key words: Green Behavior, Personal Values, Sustainability

TÍTULO: Influencia de los valores personales sobre la conducta "verde" del consumidor

RESUMEN: En un contexto de deterioro del medio ambiente, los consumidores han sido conscientes de que sus acciones afectan directamente a la calidad del medio ambiente en el que viven. El objetivo de este estudio es evaluar cómo los valores personales pueden influir en el comportamiento del consumidor llamado "verde". Para ello se utilizó una encuesta descriptiva con la recolección de datos a través de una análisis de regresión múltiple. Se encontró que los valores personales que mostraron una influencia positiva en la adopción de un comportamiento del consumidor con el medio ambiente son: la autoestima, la autorrealización y la cálida relación con los demás. Los valores de la sensación del éxito el ser respetado, el sentido de pertenencia, la emoción, la diver-

sión, el disfrute de la vida y la seguridad han tenido una influencia negativa en comportamiento “verde”. Los resultados pueden ser útiles para las empresas en el desarrollo de nuevos productos y su comunicación dirigida a este público.

Palabras-clave: Comportamiento Verde, Valores Personales, Sostenibilidad

A degradação do meio ambiente já é um objeto de alarme há décadas, bem como um exemplo das consequências ruins da utilização de recursos sem uma prévia avaliação dos efeitos sobre as condições de vida no longo prazo. Para Spangenberg e Lorek (2002), existe um consenso sobre o fato de a responsabilidade para o nível, composição e impacto do consumo ser dos habitantes mais ricos da Europa, América do Norte e Japão.

Para Peattie e Crane (2005), pesquisas têm demonstrado que os consumidores estão se preocupando cada vez mais com o meio ambiente, e desejam comprar produtos mais «verdes», mesmo que custem um pouco mais. Tal fato ocorre pois muitos consumidores têm se dado conta de que suas ações, por mais simples e quotidianas que possam parecer, são comportamentos que afetam diretamente a qualidade do meio ambiente (Consumer International, 1998).

Com relação às preocupações ambientais dos consumidores, Zimmer *et al.* (1994) identificaram sete categorias: preocupação com desperdício, vida selvagem, biosfera, população, saúde, consciência de energia e tecnologia ambiental.

Este aumento da consciência ambiental dos consumidores se deve a uma diversidade de fatores, como por exemplo o aumento da cobertura dada pela mídia ao tema, o surgimento de pressão por parte de grupos ativistas, rigorosas legislações (nacionais e internacionais), e o impacto das grandes catástrofes industriais sobre a opinião pública (Kala-fatis *et al.*, 1999). Esses consumidores «verdes» mostram-se dispostos a pagar mais por produtos ambientalmente amigáveis, o que leva a grande massa de consumidores a acreditar que estes produtos são mais caros (Peattie e Crane, 2005).

De acordo com Diamantopoulos *et al.* (2003) existem

Regina Santos Simões

regina_simoes@hotmail.com

Bacharel em Administração (Univ. de São Paulo, Brasil).

Bachelor in Business Administration (University of São Paulo, Brazil).

Licenciatura en Administración de Empresas (Universidade de São Paulo, Brasil).

Janaina de Moura Engracia Giraldi

jpgiraldi@usp.br

Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Tenured Professor in the Department of Administration at the Faculty of Economics, Management and Accounting of Ribeirão Preto (FEA-RP), University of São Paulo, São Paulo, Brazil.

Prof. ^a doctorada, Departamento de Gestión de la Facultad de Economía, Administración e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Sônia Valle Walter Borges de Oliveira

soniavw@terra.com.br

Professora Associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Associate Professor in the Department of Administration at the Faculty of Economics, Management and Accounting of Ribeirão Preto (FEA-RP), University of São Paulo, São Paulo, Brazil.

Prof. ^a Adjunta del Departamento de Administración, Facultad de Economía, Administración e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Recebido em abril de 2011 e aceite em julho de 2012.

Received April 2011 and accepted in July 2012.



muitas evidências empíricas indicando que a preocupação ambiental é um importante fator na tomada de decisão do consumidor. Em decorrência dessa mudança de ações empresariais e aumento da consciência ambiental surgiu o chamado comportamento «verde» do consumidor, tema principal deste estudo, que, por sua vez, tem a intenção de relacionar a esse comportamento os valores pessoais dos indivíduos que o adotam, na tentativa de traçar um perfil destes consumidores.

No entanto, deve-se destacar que, apesar de haver um aumento no número de consumidores preocupados com o meio ambiente, o mercado para produtos «verdes» ainda é considerado pequeno. Rex e Baumann (2007) apresentam algumas possíveis explicações para esse fato: o tamanho real do segmento de mercado de consumidores «verdes» ser pequeno, o contexto de compra ser talvez mais importante na decisão do consumidor do que a característica «verde» do consumidor, e a falta de informações persuasivas sobre os produtos «verdes».

As características sociodemográficas não são suficientes para perfilar os consumidores «verdes», sendo sugerido complementar a análise com variáveis psicográficas (como os valores pessoais tratados neste estudo).

Dentre os desafios enfrentados pelas empresas que desejam introduzir práticas de negócios ambientalmente amigáveis, está o fato de, mesmo se o consumidor «comprar» os valores, crenças e comportamentos associados com «ser verde», as contingências e fatores externos do mundo real (fora do controle da empresa) podem forçar esse consumidor a realizar ações inconsistentes com tais práticas «verdes» (Amine, 2003).

De acordo com Diamantopoulos *et al.* (2003), a literatura sobre marketing «verde» tem procurado descrever o perfil deste segmento de mercado usando uma variedade de variáveis que incluem medidas geográficas, culturais, de personalidade e demográficas. No entanto, para esses autores, as características sociodemográficas não são suficientes para perfilar os consumidores «verdes», sendo sugerido

complementar a análise com variáveis psicográficas (como os valores pessoais tratados neste estudo).

O objetivo deste trabalho é avaliar de que maneira os valores pessoais podem influenciar o chamado comportamento «verde» do consumidor, de forma que este seja considerado mais ou menos ambientalmente favorável. Assim, a questão da pesquisa é: «Quais são os valores pessoais que mais influenciam o consumidor a adotar um comportamento 'verde'?». O perfil dos consumidores «verdes», que se busca traçar através da identificação de seus valores pessoais, poderá também ser útil a empresas, no desenvolvimento de novos produtos direcionados a este público e da sua comunicação. Tal perfil pode também ser proveitoso para as empresas e para os profissionais de marketing na identificação de novos segmentos de consumidores ou nichos de mercado.

Valores pessoais

Os valores pessoais podem ser definidos como crenças pertencentes a modos de conduta que levam a estados finais desejáveis, transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamento e, por fim, são ordenados por importância, formando um sistema de prioridades de valores (Rokeach, 1973).

Definições de outros autores vão ao encontro da proposta por Rokeach (1973), como por exemplo a de Schiffman e Kanuk (1997), que afirma que os valores servem como guia para comportamentos culturalmente apropriados; ou como a de Schwartz (1994) que defende que as conceituações oferecidas para o conceito de valores convergem no sentido de considerarem-no como as crenças associadas a metas desejáveis e a maneiras de conduta que possibilitem o alcance dessas metas.

Neste referencial teórico, são revisadas três diferentes metodologias de mensuração de valores pessoais: Rokeach (1973), *List of Values* (LOV) de Kahle (1986) e Schwartz (1992). A metodologia proposta por Rokeach (1973) para mensurar os valores pessoais considera que existem dois níveis de valores: os terminais e os instrumentais. Os valores terminais relacionam-se com os estados finais de existência desejados, enquanto os instrumentais estão relacionados aos modos de conduta desejáveis.

Apesar de ter se fundamentado em valores definidos por Freud *et al.* que apresentavam uma grande quantidade de valores a ser considerada, o sistema de Rokeach (1973) compreende um número limitado de valores (Soares, 2006). Os valores terminais de Rokeach (1973) são: amizade verdadeira, amor maduro, autorrespeito, felicidade, harmonia interior, igualdade, liberdade, prazer, reconhecimento social, sabedoria, salvação, segurança familiar, segurança nacional, sentimento de realização, um mundo de beleza, um mundo em paz, uma vida confortável e uma vida emocionante. Por sua vez, os valores instrumentais são: animado, ambicioso, amoroso, asseado, autocontrolado, capaz, corajoso, polido, honesto, imaginativo, independente, intelectual, liberal, lógico, obediente, prestativo, responsável e tolerante.

Outra maneira de mensurar os valores pessoais é a *List of Values* (LOV) ou Lista de Valores, desenvolvida por Kahle (1986) em conjunto com colaboradores de um grupo de pesquisa da Universidade de Chicago, sendo uma alternativa de escala de mensuração de valores pessoais. Criada a partir de críticas feitas à escala proposta por Rokeach (1973), a LOV baseou-se também na escala *Values and Lifestyles System* (VALS), que propõe a mensuração de valores e estilos de vida das pessoas (Menezes, 2006). Por ter apresentado uma maior facilidade de uso, demandar menor tempo de preenchimento e uma maior facilidade de tradução e aplicabilidade em pesquisas com diferentes culturas, a utilização da escala LOV passou a ser considerada mais vantajosa e a substituir a metodologia de Rokeach (1973) (Schwartz e Bilsky, 1987).

A abordagem LOV abrange nove valores terminais e instrumentais que se relacionam aos principais papéis desempenhados pelos indivíduos no dia a dia: sentimento de pertença, excitação, diversão, relações calorosas com as pessoas, autorrealização, ser respeitado, sentimento de realização, segurança e autorrespeito. Para mensurar estes valores, é necessário que o respondente os avalie em uma lista a partir de uma escala do tipo Likert de nove pontos (Sheth *et al.*, 2001). Abaixo, o Quadro I (ver p. 30), mostra a escala.

Por sua vez, o estudo de Schwartz (1992) baseia-se na premissa de que os valores refletem metas conscientes ligadas

a três necessidades básicas humanas: biológicas, de interação social e de funcionamento grupal.

Tais valores encontram-se listados a seguir em ordem alfabética:

- Autodireção: independência nas escolhas das ações, da criação e da exploração;
- Benevolência: preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com as quais se tem frequente contato pessoal;
- Conformidade: deriva da necessidade dos indivíduos inibirem inclinações que possam ser perturbadoras do bom funcionamento do grupo;
- Estímulo: excitação, mudanças na vida;
- Hedonismo: prazer associado à satisfação de necessidades do organismo;
- Poder: *status*, prestígio, conquista ou preservação de posição dominante;
- Realização: sucesso pessoal, demonstração de competência, aprovação da sociedade;
- Segurança: harmonia e estabilidade, que pode ser social, de um relacionamento ou pessoal;
- Tradição: respeito, comprometimento, aceitação de costumes e ideias que são impostas pela cultura ou pela religião;
- Universalismo: compreensão, tolerância e proteção do bem-estar das pessoas e do meio ambiente.

Através da realização de pesquisas em dezenas de países diferentes, Schwartz (1992) percebeu que as ações tomadas na busca de cada tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser compatíveis ou conflitantes em relação à busca de outros tipos de valores.

Comportamento «verde»

Não há consenso sobre o que seria o «verdadeiro» perfil de um consumidor «verde», mas sim uma diversidade de resultados que emergem de diferentes estudos que buscam descrever o consumidor «verde» (D'Souza *et al.*, 2007). Isto ocorre por tratar-se de um assunto relativamente novo, o que faz com que os conceitos a respeito do comportamento «verde» ainda não estejam precisamente definidos ou sedimentados.

Uma das definições identificadas na literatura defende

Quadro I
A Lista de Valores (List of Values – LOV)

Valor	Menos Importante	Mais Importante
Senso de pertencer ou participar	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Excitação	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Relacionamento caloroso com os outros	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Auto realização	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Ser respeitado / admirado	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Diversão e prazer na vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Segurança	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Autorrespeito	1-2-3-4-5-6-7-8-9	
Sensação de êxito	1-2-3-4-5-6-7-8-9	

Fonte: Adaptado de Kahle (1986).

que o consumidor «verde» é aquele que, além da variável qualidade/preço, considera também, no momento da escolha por um produto, a variável ambiental, optando por produtos que não agredam ou que sejam percebidos como não agressivos ao meio ambiente, no lugar dos percebidos como agressivos (Makower, 1993; Portilho, 2005). A maior parte das discrepâncias entre as definições acerca do comportamento «verde» reside nas razões para sua adoção.

A «consciência ecológica» por si só não é suficiente para suscitar um comportamento «verde». É preciso também apresentar uma «preocupação ambiental» ou «comprometimento» com as questões ecológicas.

Por exemplo, para Straughan e Roberts (1999), bem como para Kalafatis et al. (1999), o comportamento «verde» decorre basicamente da «consciência ecológica», ou seja, da impressão que as pessoas têm de que muitas de suas atitudes influenciam diretamente na preservação e qualidade do meio ambiente. Já Moisander e Pesonen

(2002) conceituam o comportamento «verde» como sendo uma forma de comportamento eticamente orientada que é motivada não apenas pelas necessidades pessoais do consumidor, mas também pela sua preocupação com o bem-estar da sociedade em geral. Sob a luz desta interpretação, entende-se que a «consciência ecológica» por si só não é suficiente para suscitar um comportamento «verde». É preciso também apresentar uma «preocupação ambiental» ou «comprometimento» com as questões ecológicas.

Em uma definição que se pode considerar mais completa, Chan e Lau (2000) consideram a «consciência ecológica» – à qual eles dão o nome de «compreensão ecológica» – e a «preocupação ambiental» como sendo alguns componentes do comportamento «verde», mas não os únicos. Para eles, também constituem o comportamento «verde»: o «efeito ecológico», que pode ser entendido como uma espécie de apego emocional ao meio ambiente e que não está diretamente relacionado à consciência ecológica ou à preocupação ambiental; e a «intenção ecológica», que corresponde à intenção de proteger o meio ambiente. O conceito de «intenção ecológica» baseia-se na «Teoria da Ação Fundamentada», segundo a qual as intenções são os indicadores mais

relevantes do comportamento imediatamente correspondente (Ajzen e Fishbein, 1973).

Gilg *et al.* (2005), por sua vez, ao realizarem um estudo acerca de consumo «verde» e estilos de vida sustentáveis, relacionaram o termo a comportamentos regularmente tidos como exemplos de consumo «verde». Os autores focaram as seguintes atividades: adquirir produtos, tais como detergentes, que têm um impacto ambiental reduzido; evitar produtos com aerossóis; adquirir produtos de papel reciclado; comprar produtos orgânicos; comprar alimentos produzidos localmente; adquirir produtos em lojas locais; comprar produtos que remuneraram justamente seus produtores; buscar produtos que utilizam menos embalagem; e utilizar sacolas próprias, ao invés de sacolas plásticas fornecidas pela loja.

Deve-se também destacar a relação entre os conceitos de consumo «verde» e consumo sustentável feita por Gonçalves-Dias e Moura (2007), que ressaltam as diferenças existentes entre eles. O consumo «verde» se limitaria à escolha de produtos «verdes», à substituição de uma marca por outra e ao aumento da reciclagem. Por outro lado, o consumo sustentável consistiria em um conceito bem mais amplo, que abrange as decisões de consumir menos ou não consumir. O comportamento sustentável não exclui, entretanto, as atitudes típicas do comportamento verde.

O consumo «verde» se limitaria à escolha de produtos «verdes», à substituição de uma marca por outra e ao aumento da reciclagem.

Por outro lado, o consumo sustentável consistiria em um conceito bem mais amplo, que abrange as decisões de consumir menos ou não consumir.

O comportamento sustentável não exclui, entretanto, as atitudes típicas do comportamento verde.

Ao se fazer uma comparação com a definição de consumo sustentável apresentada no Simpósio de Oslo em 1994 («o uso de bens e serviços que respondem às necessidades básicas e proporcionam uma melhor qualidade de vida, e ao mesmo tempo minimizam o uso de recursos naturais, materiais tóxicos e emissão de rejeitos e poluentes em seu ciclo de

vida, de forma a não comprometer as necessidades das gerações futuras»), pode-se verificar que o consumo «verde» é uma das formas de se obter um consumo sustentável.

O consumo sustentável não será abordado em profundidade neste artigo. No entanto, ele se faz útil no entendimento das principais críticas feitas ao comportamento «verde». Como por exemplo a afirmação de Gonçalves-Dias e Moura (2007, p. 7): «por mais genuína que seja a preocupação com o meio ambiente, o consumo ‘verde’ acaba sendo uma estratégia fechada em uma tendência ou modismo». Adicionalmente, tem-se a posição de Paavola (2001), que defende que o comportamento «verde» está relacionado principalmente a produtos elitizados, destinados apenas a uma pequena parcela da sociedade. Finalmente, para Connolly e Prothero (2008), deve-se entender o consumo «verde» como sendo um processo que leva as pessoas a se sentirem mais responsáveis e poderosas por lideram com riscos relacionados a elas próprias e ao ambiente de uma forma geral.

Este estudo se baseou em uma combinação das definições de consumo «verde» propostas por Makower (1993), Portilho (2005) e por Moisander e Pesonen (2002). O comportamento «verde» é considerado uma forma de comportamento eticamente orientada, motivada não apenas pelas necessidades pessoais do consumidor, mas também pela sua preocupação com a variável ambiental (preocupação em não agredir ou diminuir a agressão ao meio ambiente) e com o bem-estar da sociedade em geral no que diz respeito, intrinsecamente, à preservação do meio ambiente. Cabe ressaltar também que por «comportamento» entendem-se, nesta definição, apenas as ações relacionadas ao consumo que busquem ter o menor impacto ambiental possível; não sendo considerado o conhecimento dos consumidores acerca da questão ambiental.

Métodos da pesquisa empírica

Esta pesquisa busca entender a relação entre duas áreas de estudo distintas (valores pessoais e comportamento «verde»), por meio de um estudo descritivo quantitativo em uma amostra de consumidores escolhidos de acordo com o critério de conveniência. Quanto à forma de coleta dos dados, foram usados questionários autoadministrados na

forma impressa. Os respondentes faziam parte da população de alunos de graduação de uma universidade pública no interior do estado de São Paulo, Brasil.

Com relação à hipótese deste estudo, pesquisas feitas em alguns países indicam que alguns valores particulares voltados para metas sociais têm forte impacto sobre ações políticas relacionadas ao meio ambiente (Ester *et al.*, 2004). Com base nessa informação, pode-se inferir que alguns valores pessoais voltados para metas sociais – como por exemplo o valor universalismo, descrito por Schwartz (1992) ou a dimensão coletivismo, tratada por Hofstede (1991) – têm influência sobre atitudes do consumidor em relação ao meio ambiente, da mesma maneira que sobre as ações políticas. Em outras palavras, pode-se esperar que valores relacionados aos conceitos de universalismo ou coletivismo exerçam influência positiva sobre a adoção de práticas consideradas parte do comportamento «verde».

Apesar de na presente pesquisa não terem sido empregadas as metodologias de Schwartz (1992) e Hofstede (1991), pode-se observar que o universalismo de Schwartz (1992) e a dimensão coletivismo de Hofstede (1991) parecem relacionar-se com os valores «senso de pertencer ou participar» e «relacionamento caloroso com os outros» da metodologia LOV. Pode-se esperar, portanto, que tais valores influenciem positivamente o comportamento «verde».

Portanto, na presente pesquisa, são consideradas duas variáveis principais: os valores pessoais dos consumidores e o comportamento «verde». Nesta pesquisa, a escala LOV foi empregada na mensuração da variável «valores pessoais dos consumidores». Tal escolha é justificada pelo fato de a escala LOV compreender um menor número de valores do que escalas como a de Rokeach (1973) e a de Schwartz (1994) e ser, portanto, mais fácil e rapidamente preenchida.

Os itens da escala utilizados foram retirados do estudo de Menezes (2006), que utilizou a escala na língua portuguesa. Para mensurar a importância de cada um dos valores, usou-se uma escala intervalar, de 1 a 7, na qual 1 representa que o valor não é nada importante para o respondente e 7 que o valor é muito importante para o respondente.

Para a definição de um método de mensuração de comportamento «verde» para esta pesquisa, foram tomados

como base os estudos de Chrysosoidis e Krystallis (2005), Gilg *et al.* (2005), Grunert e Juhl (1995), Straughan e Roberts (1999), e Thøgersen e Ölander (2002). Foram escolhidas 15 afirmações para avaliar o comportamento «verde», as quais se encontram no Quadro II.

Os respondentes eram convidados a indicar com que frequência realizam cada uma das 15 ações «verdes» por meio de uma escala de 1 a 7 (o número 1 indicava que ele nunca a realizava, enquanto o número 6 indicava que ele sempre a realizava). O comportamento «verde» correspondeu à soma das respostas que os respondentes atribuíram aos 15 itens da lista de ações «verdes». A esta soma, decidiu-se dar o nome de «Greendex», considerado o indicador da intensidade do comportamento «verde» e, posteriormente, utilizado como a variável dependente na análise de regressão múltipla.

Essa técnica multivariada é adequada quando o objetivo é examinar a relação entre duas ou mais variáveis independentes métricas e uma variável dependente métrica, e foi aqui empregada para compreender a relação entre as dimensões de valores pessoais (variáveis independentes) e o comportamento «verde» dos respondentes (Greendex).

Resultados

Foram coletados 100 questionários completos, número considerado adequado para realizar a análise de regressão múltipla: como são nove variáveis independentes (os nove valores pessoais), o número mínimo de elementos da amostra deveria ser ao menos 45 [cinco observações para cada uma das nove variáveis independentes, segundo sugestão de Hair *et al.* (1995)].

Com relação à identificação de valores extremos (observações muito afastadas das demais ou inconsistentes com elas), utilizou-se o cálculo da distância de Mahalanobis (D^2) para detectar a sua presença na base de dados. Essa abordagem para detectar valores extremos envolve uma avaliação multivariada de cada observação de um conjunto de variáveis, medindo a distância em um espaço multidimensional de cada observação do centro da média das observações. Observou-se que os indivíduos 17 e 82 foram considerados muito incoerentes com os demais elementos da base de dados e, dessa forma, foram excluídos da

Quadro II
Componentes do comportamento «verde» desta pesquisa

Afirmações	Fontes
1. No momento da compra, escolho produtos, como por exemplo detergentes, que tenham impacto ambiental reduzido.	Gilg, Barr e Ford (2005); Straughan e Roberts (1999)
2. Ao comprar produtos de papel, opto pelos feitos com papel reciclado.	Gilg, Barr e Ford (2005); Straughan e Roberts (1999)
3. Evito comprar produtos com aerossóis.	Gilg, Barr e Ford (2005); Straughan e Roberts (1999)
4. Entre alimentos orgânicos e convencionais, compro alimentos orgânicos.	Chryssohoidis e Krystallis (2005)
5. Evito comprar produtos de empresas altamente poluentes, mesmo que isto represente um inconveniente para mim.	Grunert e Juhl (1995)
6. Procuro comprar produtos que utilizem menos embalagens.	Gilg, Barr e Ford (2005); Straughan e Roberts (1999)
7. Nos casos em que isso é possível, compro produtos que venham em embalagens retornáveis.	Straughan e Roberts (1999)
8. Para carregar as compras, utilizo sacolas retornáveis ao invés de sacolas plásticas.	Gilg, Barr e Ford (2005)
9. Procuro utilizar lâmpadas fluorescentes ao invés de lâmpadas comuns.	Straughan e Roberts (1999)
10. Quando sou a última pessoa a deixar um ambiente, apago as luzes.	Thøgersen e Olander (2002)
11. Economizo água fechando a torneira enquanto escovo os dentes ou ensabo as mãos.	Thøgersen e Olander (2002)
12. Evito utilizar o ar condicionado ou o ventilador em dias não muito quentes.*	Thøgersen e Olander (2002)
13. Preocupado em poluir menos, evito dirigir meu carro e opto por meios de transporte menos poluentes.	Straughan e Roberts (1999)
14. Em casa, faço a separação do lixo reciclável.	Straughan e Roberts (1999); Thøgersen e Olander (2002)
15. Independentemente da diferença de preço, escolho comprar produtos com menor impacto ambiental.	Straughan e Roberts (1999)

* No estudo dos dinamarqueses Thøgersen e Olander (2002) originalmente, a questão tratava do uso dos aquecedores. No entanto, para torná-la mais adequada à realidade brasileira, optou-se por modificá-la.

amostra, sendo os demais 98 questionários utilizados nas análises da pesquisa.

São agora apresentados os resultados da análise de regressão múltipla efetuada para compreender a relação entre as dimensões de valores pessoais e o comportamento «verde» dos respondentes. A Tabela 1 (ver p. 34) mostra as estatísticas descritivas para a variável dependente da pesquisa.

Como são 15 variáveis e a escala utilizada possui 7 pontos, o valor mínimo para a variável «Greendex» é de 15 pontos (15 vezes 1), o valor máximo é de 105 (15 vezes 7) e o valor intermediário é de 60 (15 vezes 4). Quanto maior o valor observado nesta variável, mais «verde» ou ecologicamente correto pode ser considerado o comportamento de consumo do respondente.

Uma vez que a pontuação média observada foi igual a

Tabela 1
Estatísticas descritivas da variável dependente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Greendex	98	27,00	95,00	58,6837	14,3114

pouco mais de 58 pontos, percebe-se que os respondentes tendem a adotar, de uma forma geral, um comportamento de consumo que pode ser considerado pouco «verde» ou ecologicamente correto. As variáveis independentes, por sua vez, têm suas estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 2.

Ao analisar a Tabela 2, verifica-se que o valor pessoal «diversão e prazer na vida» foi o que recebeu os maiores escores (média igual a 6,29). Por outro lado, o valor pessoal menos importante foi o «autorrespeito» com escore médio igual a 6,02. Uma vez que as variáveis independentes do modelo já estavam definidas (as nove variáveis do questionário relacionadas aos valores pessoais), adotou-se uma abordagem confirmatória para especificar o modelo de regressão.

Para responder a questão da pesquisa (quais são os valores pessoais que mais influenciam o consumidor a adotar

um comportamento «verde»?), os coeficientes de regressão do modelo especificado devem ser analisados. A Tabela 3 apresenta o resumo do modelo de regressão estimado para verificar a influência dos valores pessoais no comportamento «verde».

Torna-se necessário lembrar que, como o presente estudo utilizou uma amostra de conveniência formada por 98 estudantes, não foram efetuados o teste F para o coeficiente de determinação e o teste t para os coeficientes de regressão. Dessa forma, os resultados encontrados referem-se somente à amostra utilizada, não devendo ser generalizados para a população da pesquisa.

O R^2 apresentado na tabela acima é o coeficiente de determinação, que diz quanto da variável dependente é explicada pelo modo de regressão. Neste caso, 16,1% da variabilidade no valor do «Greendex» são explicados pelo modelo de regressão, i.e., pelas variáveis independentes. Tal

Tabela 2
Estatísticas descritivas das variáveis independentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Senso de pertencer ou participar	98	2,00	7,00	5,4286	1,4359
Excitação	98	1,00	7,00	5,2857	1,4287
Relacionamento caloroso com os outros	98	1,00	7,00	5,2653	1,4960
Auto-realização	98	3,00	7,00	6,5510	0,8510
Ser respeitado / admirado	98	2,00	7,00	5,8980	1,2226
Diversão e prazer na vida	98	1,00	7,00	6,2959	0,9866
Segurança	98	1,00	7,00	5,8163	1,4094
Auto-respeito	98	2,00	7,00	6,0204	1,1121
Sensação de êxito	98	4,00	7,00	6,2347	0,8548

Tabela 3
Resumo do modelo de regressão

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Da Estimativa
1	0,401	0,161	0,075	13,7651

valor pode parecer pequeno, mas deve-se considerar que, em pesquisas sociais, um modelo matemático dificilmente consegue capturar toda a variância de uma variável dependente, pois são muitas as possíveis influências em um dado comportamento (neste caso, o comportamento «verde») e as variáveis estudadas podem ter sua operacionalização dificultada.

Se forem observados estudos na área de ciências sociais aplicadas, é possível perceber que os valores de R² apresentados são, na maioria, abaixo de 0,40. Isso acontece devido à grande complexidade das relações das variáveis nessa área de pesquisa. Mesmo com tais dificuldades operacionais, o modelo utilizado nesta pesquisa conseguiu explicar mais de 16% da variação no comportamento «verde».

A partir dos coeficientes obtidos, tem-se o modelo de regressão:

Greendex = 86,976 – 1,0521 Senso de pertencer – 0,707 Excitação + 1,309 Relacionamento caloroso com os outros + 1,337 Autorrealização – 1,751 Ser respeitado – 0,419 Diversão e prazer na vida – 0,372 Segurança + 1,864 Autorrespeito – 4,907 Sensação de êxito + ε

Os valores pessoais que apresentaram coeficiente positivo e, portanto, têm influência positiva na adoção de um comportamento de consumo ambientalmente favorável, foram: autorrespeito, autorrealização, e relacionamento caloroso com os outros. Em outras palavras, pessoas que atribuíram maior importância a estes valores apresentaram maior propensão a assumir um comportamento de consumo «verde». Já os valores sensação de êxito, ser respeitado, senso de pertencer, excitação, diversão, e prazer na vida e segurança apresentaram coeficiente negativo e influenciam negativamente o comportamento «verde».

Independentemente de terem apresentado coeficiente positivo ou negativo, as variáveis dependentes com maior influxo sobre o «Greendex» foram os valores sensação de êxito e autorrespeito, enquanto os com menor influência foram segurança e diversão e prazer na vida. Menezes (2006), em seu estudo sobre valores pessoais e consumidores internacionais de vinho orgânico, afirma que a compra de vinhos orgânicos segue o mesmo padrão da compra de produtos orgânicos em geral.

O coeficiente de regressão da variável «senso de pertencer ou participar» foi negativo e o da variável «relacionamento caloroso com os outros» foi positivo. Isso significa que a hipótese foi parcialmente confirmada.

Se for considerado que os consumidores de produtos orgânicos muitas vezes também se enquadram na categoria de consumidores «verdes», uma comparação entre os dois estudos se torna possível. Ao confrontar os resultados obtidos pelo presente estudo e pela pesquisa de Menezes (2006), percebe-se que os valores pessoais tidos como os mais influentes, tanto sobre a compra de vinhos orgânicos quanto sobre a adoção de um comportamento «verde», foram os mesmos.

Com os resultados acima, pode-se verificar a hipótese deste estudo, que afirma que valores relacionados aos conceitos de universalismo ou coletivismo («senso de pertencer ou participar» e «relacionamento caloroso com os outros») exerceriam influência positiva sobre a adoção de práticas consideradas parte do comportamento «verde». O coeficiente de regressão da variável «senso de pertencer ou participar» foi negativo e o da variável «relacionamento

caloroso com os outros» foi positivo. Isso significa que a hipótese foi parcialmente confirmada.

Considerações finais

Este artigo tinha por objetivo verificar a existência de uma relação entre os valores pessoais dos consumidores e a intensidade do seu comportamento de consumo «verde». Uma vez confirmada a existência de uma influência dos valores pessoais sobre a adoção de atitudes «verdes», pretendia-se avaliar que valores, entre os nove estudados, teriam maior influência positiva bem como os que teriam maior influência negativa.

Com a realização da análise de regressão, constatou-se que a relação entre as variáveis independentes «valores pessoais» e a variável dependente «comportamento verde», representada neste trabalho pelo índice chamado «Greendex», embora pareça pequena (16,1%) de fato existiu e que, dentre os nove valores, três exerceram influência positiva e seis influência negativa. Dessa forma, foi obtido um avanço nas pesquisas sobre comportamento «verde», buscando analisar sua relação com uma importante influência no consumo – os valores pessoais.

Com relação à confirmação parcial da hipótese deste estudo, que previa que os valores «senso de pertencer ou participar» e «relacionamento caloroso com os outros» exerceriam influência positiva sobre a adoção de práticas consideradas parte do comportamento «verde», Ester *et al.* (2004) indicam que as décadas de pesquisa sobre questões ambientais ainda possuem muitas questões sem resposta. Uma dessas questões lida com o relacionamento mútuo entre valores ambientais, atitudes ambientais e comportamentos ambientais. Outro tipo de questão focaliza a avaliação do impacto desses valores e atitudes nos comportamentos. Este estudo procurou fornecer explicações para as ações ambientais com base nos valores pessoais dos consumidores.

Das limitações deste trabalho, cabe destacar o uso de uma amostra não probabilística, escolhida por critérios de conveniência, que resultou na impossibilidade de realizar generalizações dos resultados obtidos na amostra para toda a população da pesquisa (o que seria realizado por meio dos testes de significância estatística). Como os elementos da

amostra não foram escolhidos aleatoriamente, não houve como avaliar com precisão o erro amostral (Churchill, 1991), não sendo possível colocar limites na precisão das estimativas. Portanto, estudos futuros deveriam buscar repetir as análises aqui descritas em amostras probabilísticas, com vista a buscar a generalização dos resultados alcançados.

Adicionalmente, como limitação da pesquisa, ressalta-se que, na determinação do conceito de comportamento «verde» adotado neste estudo, optou-se por considerar componentes do comportamento «verde» apenas as ações, desconsiderando fatores como a consciência dos problemas ambientais ou a preocupação com o meio ambiente. No entanto, como se verificou na revisão da literatura, há ainda obstáculos (como por exemplo os preços mais caros de alguns produtos ecologicamente corretos) que impedem que pessoas com consciência e preocupação ambiental adotem um comportamento tão «verde» quanto gostariam. Um estudo que considerasse a consciência e a preocupação ambiental na mensuração de comportamento «verde» poderia, portanto, chegar a resultados diferentes.

Outra sugestão para estudos futuros é adotar escalas de mensuração de valores pessoais mais abrangentes. A escala LOV de valores pessoais tem as suas vantagens – como por exemplo mais rapidez e facilidade no momento da coleta dos dados, bem como da sua análise também. No entanto, o fato de a escala ser limitada a um número reduzido de valores pode levar grande parte dos respondentes a considerar todos os valores igualmente importantes o que, em uma análise de regressão posterior, implicaria na ausência de uma relação forte entre as variáveis independentes e a dependente. ■

Referências bibliográficas

- AJZEN, I. e FISHBEIN, M. (1973), «Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, n.º 1, pp. 41-57.
- AMINÉ, L. S. (2003), «An integrated micro and macro level discussion of global green issues: 'It isn't easy been green'». *Journal of International Management*, vol. 9, n.º 4, pp. 373-393.
- CHAN, R. Y. K. e LAU, L. B. Y. (2000), «Antecedents of green purchases: a survey in China». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n.º 4, pp. 338-357.
- CONNOLLY, J. e PROTHERO, A. (2008), «Green consumption:

life-politics, risk and contradictions». *Journal of Consumer Culture*, vol. 8, n.º 1, pp. 117-145.

CONSUMER INTERNATIONAL (1998), «Além do ano 2000: a transição para o consumo sustentável». In **Consumo Sustentável**, Secretaria do Meio Ambiente, São Paulo.

CHRYSSOHOIDIS, G. M. e KRYSTALLIS, A. (2005), «Organic consumers' personal values research: testing and validating the list of values (LOV) scale and implementing a value-based segmentation task». *Food Quality and Preference*, vol. 16, pp. 585-599.

CHURCHILL, G. A. (1991), **Marketing Research: Methodological Foundations**. The Dryden Press, Fort Worth.

DIAMANTOPOULOS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B.; SINKOVICS, R. R. e BOHLEN, G. M. (2003), «Can socio demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation». *Journal of Business Research*, vol. 56, n.º 6, pp. 465-480.

D'SOUZA, C.; TAGHIAN, M.; LAMB, P. e PERETIATKO, R. (2007), «Green decisions: demographics and consumer understanding of environmental labels». *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, pp. 371-376.

ESTER, P.; SIMÕES, S. e VINKEN, H. (2004), «Cultural change and environmentalism: a cross-national approach of mass publics and decision makers». *Ambiente & Sociedade*, vol. VII, n.º 2, pp. 45-69.

GILG, A.; BARR, S. e FORD, N. (2005), «Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer». *Futures*, vol. 37, pp. 481-504.

GONÇALVES-DIAS e S. L. F.; MOURA, C. (2007), «Consumo sustentável: muito além do consumo 'verde'». In ENCONTRO DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro, *Anais...*, Anpad, Rio de Janeiro.

GRUNERT, S. C. e JUHL, H. J. (1995), «Values, environmental attitudes, and buying of organic foods». *Journal of Economic Psychology*, vol. 16, pp. 39-62.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. (1995), **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall, Upper Saddle River.

HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

KAHLE, L. (1986), «The nine nations of North America and the values basis of geographic segmentation». *Journal of Marketing*, vol. 50, n.º 2, pp. 38-47.

KALAFATIS, S. P.; POLLARD, M.; EAST, R. e TSOOGAS, M. H. (1999), «Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: a cross-market examination». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n.º 5, pp. 441-460.

MAKOWER, J. (1993), **The Green Consumer**. Penguin, Nova Iorque.

MENEZES, D. C. (2006), «Os valores pessoais de consumidores internacionais de vinho orgânico: um estudo comparativo entre grupos». Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios/UFRGS, Porto Alegre.

MOISANDER, J. e PESONEN, S. (2002), «Narratives of sustainable ways of living: constructing the self and the other as a green consumer». *Management Decision*, vol. 40, n.º 4, pp. 329-342.

PAAVOLA, J. (2001), «Towards sustainable consumption: economics and ethical concerns for the environment en consumer choices». *Review of Social Economy*, vol. LIX, n.º 2, pp. 227-248.

PEATTIE, K. e CRANE, A. (2005), «Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?». *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 8, n.º 4, pp. 357-370.

PORTILHO, F. (2005), **Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania**. Cortez, São Paulo.

ROKEACH, M. (1973), **The Nature of Human Values**. Free Press, Nova Iorque.

REX, E. e BAUMANN, H. (2007), «Beyond eco labels: what green marketing can learn from conventional marketing». *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, n.º 6, pp. 567-576.

SCHWARTZ, S. H. (1992), «Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries». In M. P. ZANNA (Org.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, Waterloo.

SCHWARTZ, S. H. (1994), «Are there universal aspects in the structure and contents of human values?». *Journal of Social Issues*, vol. 50, n.º 4, pp. 19-45, Nova Iorque.

SCHWARTZ, S. H. e BILSKY, W. (1987), «Toward a universal psychological structure of human values». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, pp. 550-562.

SHETH, J. N.; MITTAL, B. e NEWMAN, B. I. (2001), **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**, Atlas, São Paulo.

SCHIFFMAN, L. G. e KANUK, L. L. (1997), **Comportamento do Consumidor**. 6.ª ed., LTC, Rio de Janeiro.

SOARES, M. E. F. (2006), «Valores organizacionais à luz da teoria dos valores pessoais e culturais». Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas/Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SPANGENBERG, J. H. e LOREK, S. (2002), «Environmentally sustainable household consumption: from aggregate environmental pressures to priority fields of action». *Ecological Economics*, vol. 43, n.º 2, pp. 127-140.

STRAUGHAN, R. D. e ROBERTS, J. A. (1999), «Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n.º 6, pp. 558-575.

THOGERSEN, J. e ÖLANDER, F. (2002), «Human values and the emergence of a sustainable consumption pattern: a panel study». *Journal of Economic Psychology*, vol. 23, pp. 605-630.

ZIMMER, M. R.; STTAFORD, T. F. e STTAFORD, M. R. (1994), «Green issues: dimensions of environmental concern». *Journal of Business Research*, vol. 30, n.º 1, pp. 63-74.

Estudos de mercado com telemóveis

Um caso de aplicação em Portugal

por Paula Vicente e Elizabeth Reis

RESUMO: A taxa de penetração dos telemóveis em Portugal aumentou fortemente nos últimos anos e ultrapassou já a taxa de penetração dos telefones fixos. Este facto pode constituir um incentivo à utilização do telemóvel como meio de recolha de informação nos estudos de mercado. Este artigo reporta os resultados de um estudo de mercado realizado com recurso a telemóveis. Os resultados evidenciam que a amostra de respondentes não é representativa da população em diversos atributos sociodemográficos, e que este perfil é comum aos respondentes das três redes móveis. Quanto ao processo de contacto e entrevista destaca-se a elevada percentagem de contactos para números de telemóvel não atribuídos. A taxa de resposta foi próxima de 20%.

Palavras-chave: Pesquisa de Mercados, Telemóveis, Estudos de Mercado Telefónicos

TITLE: Marketing research with mobile phones: a Portuguese case

ABSTRACT: The mobile phone penetration rate in Portugal has shown a marked increase in recent years and has already exceeded that of fixed phones. This may be an incentive to make mobile phone a survey mode. This paper reports the results of a telephone survey conducted by means of mobile phones. The outcomes show that the sample obtained is not representative of the target population in relation to several socio demographic characteristics; this profile is shared by the three mobile networks. A striking feature of the sampling process was that the high percentage of the contacts made was to non-attributed numbers. The response rate was about 20%.

Key words: Marketing Research, Mobile Phones, Telephone Surveys

TITULO: Estudio de mercado con teléfonos móviles: Un caso de aplicación en Portugal

RESUMEN: La tasa de penetración de teléfonos móviles en Portugal ha aumentado considerablemente en los últimos años y ha superado la tasa de penetración de los teléfonos fijos. Esto puede constituir un incentivo para utilizar el teléfono móvil como medio de reunir información en el ámbito de los estudios de mercado. Este artículo presenta los resultados de un estudio de mercado llevado a cabo utilizando teléfonos móviles. Los resultados indican que la muestra de encuestados no es representativa de la población en varios atributos socio-demográficos, y que este perfil es común a los encuestados de las tres redes de telefonía móvil. En cuanto al proceso de contacto y entrevista se destaca el alto porcentaje de contactos a los números móviles no asignados. La tasa de respuesta fue de aproximadamente 20%.

Palabras-clave: Investigación de Mercados, Móviles, Investigación de Mercados Telefónicos

No final do Séc. XX o telefone tornou-se o modo dominante de recolha de informação no contexto dos estudos de mercado. Atualmente, o telemóvel perspectiva-se como complementar ou mesmo substituto do telefone fixo, o que, a acontecer, obrigará a adaptações no modo como se planeiam e executam os estudos de mercado.

A taxa de penetração dos telemóveis aumentou fortemente nos últimos anos tendo já ultrapassado a taxa de penetração dos telefones fixos. A percentagem de agregados familiares com telemóvel em Portugal é superior a 85%, enquanto a percentagem de agregados familiares com telefone fixo se situa perto de 70% (INE, 2009). É também de notar a percentagem expressiva de agregados familiares que possuem exclusivamente telemóvel e não têm telefone fixo: 37% (CE, 2009).

O serviço de comunicações móveis em Portugal é assegurado, essencialmente, por três operadores – TMN, Vodafone e Optimus. Os dois primeiros iniciaram os seus serviços em 1992, enquanto a Optimus entrou no mercado em 1998. Mais recentemente outros operadores entraram no mercado – CTT e ZON. Os utilizadores de telemóveis repartem-se pelos operadores segundo as seguintes quotas: TMN – 43%, Vodafone – 42%, Optimus – 14% e outros operadores – 1% (ANACOM, 2011).

A oferta de planos de tarifários é diversa e visa fidelizar os clientes a um operador, por exemplo oferecendo tarifas mais baixas para chamadas entre números previamente escolhidos pelo cliente ou oferta de pontos que podem ser trocados por ofertas ou serviços.

Até 2000 o acesso à Internet requeria uma linha de telefone fixo, o que, em parte, obrigava os agregados à manu-

tenção de um contrato de linha telefónica fixa para acederem à Internet em casa. Após aquela data tornou-se possível o acesso sem fios o que terá contribuído para a desistência de alguns contratos de serviço de voz fixa.

Realizar estudos de mercado com recurso a números de telemóvel pode ser necessário para chegar ao contacto com a crescente proporção de agregados (e pessoas) que utilizam telemóveis, quer exclusivamente quer intensivamente.

A investigação de Cardoso *et al.* (2007) sobre as características económicas e sociais da utilização dos telemóveis em Portugal revelou que a razão mais importante para o grande sucesso dos telemóveis é «a possibilidade de ser contactado em qualquer momento do dia»; além disso, as pessoas reconhecem que os telemóveis «permitem resolver assuntos de trabalho em qualquer momento e lugar» e «gerir problemas pessoais e familiares de modo mais eficiente». O mesmo estudo revela ainda que a posse de telemóvel é mais frequente entre as faixas etárias dos 25-44 anos, enquanto as pessoas com 65 ou mais anos são menos prováveis de possuir telemóvel. A posse de telemóvel é também mais provável entre os que trabalham do que entre os não-ativos.

À medida que a percentagem de agregados (e de pessoas) com acesso ao telefone fixo decresce, a taxa de cobertura dos tradicionais estudos telefónicos também decresce tornando as estimativas sujeitas a maior risco de enviesamento de cobertura (Groves *et al.*, 2004). Um outro problema relacionado com este prende-se com a dificuldade em

Paula Vicente

paula.vicente@iscte.pt

Doutorada em Métodos Quantitativos na especialidade de Sondagens e Estudos de Opinião (ISCTE-IUL, Portugal). Professora Auxiliar no Departamento de Métodos Quantitativos do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Ph.D. in Quantitative Methods with a specialization in Surveys and Opinion Polls (ISCTE-IUL, Portugal). Assistant Professor in the Quantitative Methods Department, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, Lisbon, Portugal.

Elizabeth Reis

elizabeth.reis@iscte.pt

Doutorada em Estatística para as Ciências Sociais/Demografia Estatística (Univ. de Southampton, RU). Professora Catedrática no Departamento de Métodos Quantitativos do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Ph.D. in Social Statistics (Univ. of Southampton, UK). Full Professor in the Quantitative Methods Department in ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, Lisbon, Portugal.

Recebido em maio de 2011 e aceite em julho de 2012.
Received in May 2011 and accepted in July 2012.

contactar os agregados familiares que, apesar de terem telefone fixo, utilizam sobretudo os telemóveis para fazer as suas chamadas. Assim, realizar estudos de mercado com recurso a números de telemóvel pode ser necessário para chegar ao contacto com a crescente proporção de agregados (e pessoas) que utilizam telemóveis, quer exclusivamente quer intensivamente.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo telefónico efetuado com recurso a telemóveis e avalia a viabilidade dos telemóveis como modo de pesquisa de mercados. Especificamente, o estudo visa: comparar o perfil sociodemográfico dos respondentes com a população em estudo; comparar o perfil sociodemográfico dos respondentes entre as redes TMN, Vodafone e Optimus; avaliar o processo de contacto e entrevista dos respondentes; e comparar a execução do processo de contacto e entrevista entre redes.

O artigo está organizado da seguinte forma: a próxima secção discute vários aspetos com impacto a nível da metodologia dos estudos telefónicos decorrentes da utilização dos telemóveis. De seguida é apresentado o estudo efetuado e os resultados obtidos. Segue-se a discussão dos resultados e a sua implicação para a realização de estudos de mercado telefónicos.

Considerações sobre a utilização dos telemóveis em estudos de mercado

A realização de um estudo de mercado com recurso a telemóveis reveste-se de algumas particularidades e diferenças face ao telefone fixo. A utilização do telemóvel tem repercussões ao nível da seleção da amostra, do custo, da taxa de respostas, do comportamento dos respondentes e coloca algumas considerações éticas (Vicente *et al.*, 2009).

• Seleção da amostra

Em Portugal não existem listas de assinantes de telemóvel. A ausência deste tipo de listagens obriga a que a seleção dos respondentes, para ser aleatória, seja feita por geração aleatória de números de telefone, o que implica, inevitavelmente, gerar muitos números que não se encontram atribuídos. Acresce o facto de os operadores móveis tratarem os

números de telemóvel como matéria confidencial não fornecendo por isso qualquer informação sobre números atribuídos e não atribuídos.

Enquanto os números de telefone fixos têm, na maioria dos casos, uma correspondência geográfica, um número de telemóvel não indica onde a pessoa vive ou trabalha; e mesmo que o fizesse, a pessoa pode estar em qualquer lugar no momento do contacto. Na realização de estudos à escala nacional torna-se difícil a implementação de uma estratificação geográfica.

Além desta dificuldade há ainda o facto de um número de telemóvel não ser informativo. Enquanto os números de telefone fixos têm, na maioria dos casos, uma correspondência geográfica, um número de telemóvel não indica onde a pessoa vive ou trabalha; e mesmo que o fizesse, a pessoa pode estar em qualquer lugar no momento do contacto. Neste enquadramento, a realização de estudos locais ou regionais torna-se quase impraticável por implicar muitos contactos prévios de verificação para garantir que só pessoas da zona-alvo são inquiridas. Na realização de estudos à escala nacional torna-se difícil a implementação de uma estratificação geográfica.

• Custo

O custo das chamadas entre dois telemóveis pode atingir um valor mais de três vezes superior ao custo das chamadas entre telefones fixos. As chamadas fixo-para-móvel podem custar duas vezes mais do que chamadas fixo-para-fixos e o custo das chamadas móvel-para-fixos é ainda mais elevado. Além disso, chamadas entre redes diferentes são taxadas a preços mais elevados do que chamadas dentro da mesma rede. Assim, este sistema de preços faz com que, globalmente, o custo de recolha da informação num estudo de mercado seja maior se as entrevistas forem realizadas por telemóvel.

• Não-respostas

O telemóvel, por ser um dispositivo pessoal que acompanha a pessoa todo o tempo, tem a vantagem de tornar a

pessoa acessível em qualquer momento do dia. Aqueles respondentes tradicionalmente difíceis de contactar em casa, como é o caso dos jovens ou os indivíduos ativos profissionalmente, são agora suscetíveis de serem contactados com mais facilidade através do telemóvel. O horário dos contactos pode ser alargado e não restringido só ao período da noite e fins-de-semana; até o período de férias, tipicamente conotado com elevadas taxas de não-resposta, pode tornar-se um período bom para realizar estudos telefónicos (Kuusela e Simpanen, 2002).

Mas há também aspetos no telemóvel que podem induzir taxas de respostas baixas como sejam o facto de muitos utilizadores considerarem como invasão da sua privacidade receber no seu telefone uma chamada de um desconhecido. A reação pode ser de recusa em colaborar na entrevista ou mesmo de desligar a chamada sem a atender. Há também o caso de pessoas que mantêm o telemóvel desligado grande parte do tempo, só o ligando quando pretendem efetuar chamadas.

• Comportamento do respondente

Os respondentes num estudo por telemóvel podem ter menor empenho a responder em comparação com um estudo por telefone fixo. Segundo Lavrakas *et al.* (2007), as entrevistas por telemóvel podem motivar respostas pouco refletidas uma vez que as pessoas podem fazer várias coisas ao mesmo tempo que falam ao telemóvel, de tal forma que a atenção que dispensam ao processo de pergunta-resposta é menor.

• Considerações éticas

Enquanto uma pessoa que atende um telefone fixo está por certo em casa, alguém contactado para um telemóvel pode estar em qualquer lugar. Em alguns casos, o local ou as circunstâncias em que o respondente se encontra podem não ser seguras ou apropriadas para realizar uma entrevista. Responder a uma entrevista no telemóvel enquanto se conduz um carro ou se manobra um equipamento potencialmente perigoso representa um risco para a segurança do indivíduo. Sabendo isto, a empresa de estudos de mercado deve tomar as medidas necessárias para garantir que a entrevista se realiza em condições apropriadas e que a segu-

rança do respondente não é posta em causa por colaborar no estudo (ICC/ESOMAR-Artigo 3b, 2007). Uma forma de o assegurar passa por os entrevistadores explicitamente perguntarem aos respondentes se estão com condições para fornecer respostas completas e precisas e, em caso negativo, marcar uma hora mais favorável ao contacto.

Se a adoção do telemóvel como meio de pesquisa de mercados está grandemente determinada pela utilização massiva deste meio de comunicação e pela crescente taxa de cobertura dos telemóveis, está também, no entanto, condicionada por questões de natureza metodológica, económica e ética, para as quais importa encontrar uma resposta cabal.

O estudo

Foi realizado um estudo de mercado cuja população inquirida foi definida como a população adulta (com 15 ou mais anos) residente em Portugal possuidora de telemóvel. O estudo foi realizado pela empresa Marktest no seu Centro CATI, no período de 16 a 28 de julho de 2007.

Os números de telemóvel a contactar foram gerados aleatoriamente pelo sistema CATI da empresa. Em cada prefixo de 2 dígitos – 96, 91 e 93 – que identificam respetivamente o operador/rede TMN, Vodafone e Optimus foram gerados aleatoriamente números de 7 dígitos. A amostra foi estratificada proporcionalmente pelos três operadores. Para cada operador o processo de amostragem acabou por se assemelhar a uma amostra aleatória simples de números, sendo que nem todos os números gerados se encontraram atribuídos.

Realizou-se um total de 1000 entrevistas, tendo-se entrevistado o indivíduo que atendeu o telemóvel, desde que a sua idade fosse igual ou superior a 15 anos. O protocolo de contacto determinava que os entrevistadores perguntassem aos respondentes se se encontravam em condições para participar no estudo, e, em caso negativo, sugerissem um novo horário de contacto mais conveniente para o respondente.

A entrevista incidiu sobre a utilização da Internet e não excedeu os 15 minutos. Incluíram-se questões para caracterizar o perfil demográfico dos respondentes, nomeadamente sexo, grupo etário, nível de habilitações e situação perante o emprego. Para caracterizar o agregado familiar

considerou-se o número de elementos no agregado, tipo de família, classe social e região (estas duas últimas questões foram definidas segundo uma tipificação desenvolvida pela Marktest).

Foram realizadas até sete tentativas de contacto antes de desistir de um número, exceto nos casos em que a mensagem do operador permitiu identificar que o número não estava atribuído ou a funcionar, casos em que apenas um único contacto foi feito. O algoritmo de gestão dos contactos distribuiu os contactos por diversos períodos ao longo do dia, entre as 10h00 e as 22h30.

A amostra resultou em 44,9% de entrevistas a utilizadores da TMN, 41,8% a utilizadores da Vodafone e 13,3% a utilizadores da Optimus. Esta distribuição não é estatisticamente diferente da verificada na população ($p=0,098$).

A análise dos dados começa por incidir na composição demográfica da amostra e na sua comparação com dados populacionais. Uma comparação do perfil demográfico entre respondentes das três redes é também realizada. Numa segunda fase, a análise incide sobre o processo de execução do estudo. Concretamente são avaliadas a taxa de respostas, a taxa de contactos sem sucesso, o número de contactos por entrevista, a distribuição das entrevistas por tentativa de contacto e horário das entrevistas, quer em termos globais quer por comparação entre redes. Sempre que seja pertinente e adequado são aplicados testes de hipóteses para avaliar a existência de diferenças significativas.

Resultados

No Quadro I (ver p. 43) é apresentada a distribuição dos respondentes segundo as características demográficas na amostra total e na amostra de cada um dos operadores. Apresenta-se também a distribuição da população adulta (15 ou mais anos) segundo as mesmas características. Os valores de significância reportados (p -values) são relativos à comparação entre amostra total e população.

A distribuição da amostra total em termos de sexo revela que cerca de 51,2% dos respondentes são do sexo masculino; este valor não é estatisticamente diferente do valor observado na população ($p=0,114$). A associação entre sexo e rede não é estatisticamente significativa ($p=0,614$).

Em termos de distribuição etária, a amostra evidencia,

face à população, uma sub-representação dos indivíduos mais velhos (55 ou mais anos) e uma sobre representação dos indivíduos mais novos, sobretudo na faixa 25-34 anos. As diferenças entre amostra e população são significativas ($p=0,000$). A associação entre a idade e a rede não é significativa ($p=0,104$).

Na distribuição por habilitações literárias nota-se uma sobre representação de indivíduos com níveis mais elevados de habilitações (secundário ou superior), quer na amostra global, quer na amostra de qualquer uma das redes. O nível de habilitações mais baixo está sub-representado na amostra. A comparação com os dados populacionais revela distribuições de habilitações diferentes ($p=0,000$), enquanto a associação entre o nível de habilitações e a rede não é significativa ($p=0,559$).

Finalmente, a distribuição dos respondentes segundo a situação perante o emprego na amostra total e na amostra de cada rede revela que mais de 2/3 dos respondentes se encontram em situação de empregado sendo este valor bastante superior ao verificado na população; as categorias de reformado e outra estão sub-representadas na amostra. A distribuição da amostra segundo a situação perante o emprego é estatisticamente diferente da verificada na população ($p=0,000$); a associação entre a situação profissional e a rede não é significativa ($p=0,614$).

O Quadro II (ver p. 44) apresenta a distribuição dos respondentes segundo variáveis caracterizadores do agregado familiar. Para as variáveis dimensão do agregado e estado civil apresentam-se também dados populacionais. Os valores de significância reportados (p -values) são relativos à comparação entre amostra total e população.

Os agregados de menor dimensão (com 1 ou 2 pessoas) estão sub-representados face ao que se verifica na população. Este resultado é comum a todas as redes. A distribuição da amostra total segundo esta característica é estatisticamente diferente da população ($p=0,000$) com os maiores desvios a verificarem-se nas categorias 2 pessoas e 4 ou mais pessoas. A associação entre a dimensão do agregado e a rede não é estatisticamente significativa ($p=0,559$).

Em termos de estado civil, a amostra sobre representou os indivíduos solteiros e sub-representou os indivíduos casados. Este padrão é comum à amostra das três redes. As dife-

Quadro I
Percentagem de respondentes na amostra total e na amostra de cada rede e valores populacionais por características demográficas

Características demográficas	TMN (n=449)	Vodafone (n=418)	Optimus (n=133)	Total (n=1000)	População*	<i>p-value</i>
Sexo						0,114
Masculino	51,2	51,8	46,9	50,9	48,4	
Feminino	48,8	48,2	53,1	49,1	51,6	
Grupo etário						0,000
15-24	15,5	22,1	13,1	18,0	14,1	
25-34	28,7	23,0	28,5	26,3	18,4	
35-44	22,7	22,5	20,1	22,1	17,7	
45-54	15,7	16,8	19,1	16,7	16,2	
55+	17,4	15,6	19,2	16,9	34,2	
Nível de habilitações						0,000
Até 3º Ciclo do Ensino Básico	51,0	50,1	58,5	51,6	75,4	
Ensino Secundário/Profissional	31,6	31,4	26,2	30,8	13,9	
Ensino Superior	17,4	18,5	15,4	17,6	10,7	
Situação perante o emprego						0,000
Empregado	69,5	70,0	75,4	70,5	57,8	
Desempregado	5,5	5,5	5,4	5,5	4,9	
Estudante	9,5	11,8	7,7	9,5	8,1	
Reformado	10,2	9,8	7,8	10,2	19,1	
Outra	5,3	2,9	3,7	5,3	10,1	

* *Instituto Nacional de Estatística (2007)*

renças entre amostra total e população são estatisticamente significativas ($p=0,000$), mas a associação entre o estado civil e a rede não é significativa ($p=0,071$).

Segundo as classes sociais, verifica-se que mais de 60% dos inquiridos se inserem nas classes média ou média baixa, quer na amostra total, quer em cada uma das redes. Não existe associação estatisticamente significativa entre classe social e rede ($p=0,232$).

Por fim, na distribuição por região encontra-se uma associação significativa com a rede ($p=0,000$). Destaca-se o facto de os respondentes residentes no Grande Porto serem o grupo com menor peso entre os inquiridos da TMN, enquanto na amostra da Vodafone e da Optimus aquele grupo apresenta uma percentagem de respondentes superior à do total da amostra. É também de assinalar o facto de a amostra da TMN ter cerca de duas vezes mais respon-

dentes residentes na região sul do que a amostra quer da Vodafone quer da Optimus¹.

Os resultados obtidos neste estudo replicam de alguma forma resultados de estudos realizados noutros países sobre os utilizadores de telemóveis. Na Finlândia mais de 90% da população com idade inferior a 29 anos tem um telemóvel (Kuusela e Simpanen, 2002). Na Eslovénia, os utilizadores de telemóveis ultrapassam os 80% nos níveis Secundário/Universitário e excedem os 90% na faixa etária dos 15 aos 34 anos; agregados familiares com 1 ou 2 pessoas são menos prováveis de ter telemóvel do que agregados de maiores dimensões (Vehovar *et al.*, 2004). Em Itália, indivíduos com idade entre 16 e 30 anos, com nível educacional superior, trabalhando nos serviços, ou vivendo em agregados nos quais 1 ou 2 elementos pertencem à população ativa são mais prováveis de ter um telemóvel (Callegaro e

Quadro II
Percentagem de respondentes na amostra total e na amostra de cada rede e valores populacionais por características do agregado

Características do agregado	TMN (n=449)	Vodafone (n=418)	Optimus (n=133)	Total (n=1000)	População*	p-value
Nº de elementos						0,000
1 pessoa	12,2	12,6	17,7	13,1	16,8	
2 pessoas	20,4	19,8	23,8	20,6	28,9	
3 pessoas	32,1	31,6	26,2	31,1	27,1	
4 ou mais pessoas	35,4	36,0	32,3	35,2	27,2	
Estado civil						0,000
Solteiro	27,4	36,2	26,9	31,0	24,9	
Casado	61,5	53,9	60,0	58,1	64,1	
Divorciado	6,4	6,0	6,7	6,7	3,3	
Viúvo	4,6	3,9	4,1	4,1	7,7	
Classe Social ^(a)					n. d.	--
Alta	7,9	6,5	4,6	6,9		
Média Alta	14,1	16,1	16,2	15,2		
Média	31,6	28,1	20,8	28,7		
Média Baixa	33,8	34,3	40,0	34,8		
Baixa	12,6	15,1	18,5	14,4		
Região ^(a)					n. d.	--
Grande Lisboa	26,5	18,0	19,2	22,0		
Grande Porto	7,7	13,4	16,2	11,2		
Litoral Norte	17,4	21,6	13,8	18,7		
Litoral Centro	20,1	21,1	18,5	20,3		
Interior Norte	14,8	19,2	25,4	18,0		
Sul	13,5	6,7	6,9	9,8		

^(a) Classificação definida pela Marktest

* Instituto Nacional de Estatística (2007)

Poggio, 2004). Nos EUA os utilizadores de telemóveis são mais prováveis de ser encontrados na faixa etária dos 18-34 anos, entre a população empregada, entre os solteiros e em agregados com filhos (Link *et al.*, 2007).

Apresentam-se agora resultados relativos ao processo de contacto e entrevista dos respondentes. O Quadro III (ver p. 45) mostra a distribuição dos resultados dos contactos na amostra global e por rede. Em ordem a realizar as 1000 entrevistas a indivíduos com 15 ou mais anos foi necessário marcar 11 617 números de telemóvel, sendo 4212 números da rede TMN, 3941 da rede Vodafone e 3464 da rede

Optimus. Cerca de 59% do total dos números marcados identificaram-se como não atribuídos, tendo neste aspeto a rede Optimus registado o valor mais elevado de quase 85% de números não atribuídos entre os números marcados.

A taxa de entrevista situou-se nos 8,6%, tendo para a TMN e para a Vodafone chegado perto de 11%, mas para a Optimus não atingiu os 4%. Com base nos números «úteis», ou seja, excluindo os casos de número não atribuído, a taxa de resposta sobe para os 21,1% no total do estudo e para 19,8% para a TMN, 21,6% para a Vodafone e para 25% para a Optimus.

Quadro III
Resultado dos contactos, total e por rede^(a)

Resultado dos contactos	Total	TMN	Vodafone	Optimus
Entrevista (%)	8,6	10,7	10,6	3,8
Recusa (%)	3,5	4,7	4,4	1,1
Não-contacto ^(b) (%)	28,1	37,6	33,7	10,3
Número não atribuído (%)	59,2	46,2	50,8	84,6
Total de números marcados	11 617	4212	3941	3464

(a) Resultado do último contacto

(b) Inclui os casos de voice mail, ocupado, toque sem resposta, desligado antes de atender

Verificaram-se 496 recusas, correspondendo a 4,2% dos números marcados. A taxa de recusa mais baixa verificou-se na Optimus tendo-se situado em 1,1%. Tomando em conta apenas os números de telemóvel úteis, a taxa de recusa situou-se nos 10,5%, oscilando entre os 8,6% na rede Optimus e os 10,8% na rede Vodafone.

O Quadro IV apresenta o número total de tentativas de contacto e o número de tentativas de contacto por entrevista concluída. Um total de 20 602 tentativas de contacto foi realizado para obter 1000 entrevistas, o que se traduziu, em média, em 20,6 tentativas de contacto por entrevista concluída. O número de tentativas de contacto oscilou entre os 5356 na rede Optimus e 7844 na rede Vodafone. Quanto ao número de tentativas de contacto por entrevista concluída, em cada rede, verifica-se que os valores oscilam entre 16,5 na TMN e 40,3 na Optimus. Cada número de telemóvel foi contactado em média 1,8 vezes no global do estudo,

tendo variado entre 1,5 na rede Optimus e 2,0 na rede Vodafone.

Excluindo os números não atribuídos (que foram contactados uma única vez), o número médio de contactos por número de telemóvel foi de 2,9, variando entre 2,4 para a TMN e 4,5 para a Optimus.

O Quadro V (**ver p. 46**) apresenta a distribuição das entrevistas concluídas por número de tentativas de contacto. Para os números de telemóvel que resultaram em entrevista realizaram-se entre uma e sete tentativas de contacto até obter a entrevista. Cerca de 2/3 das entrevistas foram obtidas na primeira tentativa de contacto, exceto na rede Optimus onde a proporção de entrevistas obtidas logo no primeiro contacto se fica pelos 55,6%. O número de entrevistas conseguidas diminui com o aumento do número de tentativas de contacto. Esta situação verificou-se em todas as redes não existindo associ-

Quadro IV
Número de contactos por número de telemóvel e número de contactos por entrevista, total e por rede

	Total	TMN	Vodafone	Optimus
N.º médio de contactos por número de telemóvel	1,8	1,8	2,0	1,5
N.º médio de contactos por entrevista concluída	20,6	16,5	18,8	40,3
Total de contactos efetuados	20 602	7402	7844	5356

Quadro U
Percentagem de entrevistas concluídas por número de telemóvel e número de tentativas de contacto, total e por rede

N.º de tentativas	Total	TMN	Vodafone	Optimus
1 tentativa	64,7	68,4	63,6	55,6
2 tentativas	20,8	19,6	19,6	28,6
3 tentativas	7,6	6,0	9,3	7,5
4 tentativas	4,2	3,1	4,8	6,0
5 ou mais tentativas	2,7	2,9	2,6	2,3

ação significativa entre a rede e o número de tentativas de contacto ($p=0,251$).

O Quadro VI apresenta a distribuição das entrevistas por horário. Não se realizaram contactos nos períodos de fim de semana pelo que os resultados são todos relativos a dias úteis. Cada entrevista foi classificada num de quatro períodos horários que traduz o momento em que a entrevista foi efetuada.

Na distribuição das entrevistas conseguidas por período horário destaca-se o período 17h30-20h00 como aquele no qual mais entrevistas se realizaram – 42,9% no total da amostra. Existe uma associação estatisticamente significativa ($p=0,01$) entre o período horário das entrevistas e a rede. Apesar de em todas as redes a maior proporção de entrevistas (superior a 40%) ter sido obtida no período 17h30-20h00 verifica-se na rede da Optimus que o período 15h00-17h30 foi o segundo com maior proporção de entrevistas realizadas, enquanto na rede da TMN e da Vodafone o período da noite (20h00-22h30) foi o segundo mais expressivo.

Discussão e conclusões

A tendência de crescimento na proporção de utilizadores de telemóvel, a par do decréscimo da posse e utilização do telefone fixo, tornam inevitável considerar o telemóvel como um meio alternativo, ou complementar, do telefone fixo para fins de recolha de informação.

Em termos das características sociodemográficas dos respondentes e de seus agregados, os resultados do estudo efetuado revelam que a amostra de respondentes não representa bem a população geral adulta em diversos atributos. É de realçar a sub-representação dos indivíduos mais velhos e a sobre representação dos indivíduos mais novos, sobretudo na faixa etária 25-34 anos. Em termos de habilitações literárias, a amostra sobre representa os indivíduos com níveis mais elevados de habilitações (secundário ou superior) e sub-representa os níveis mais baixos. Em termos de dimensão do agregado verifica-se a sub-representação de agregados de menor dimensão. Este resultado é consequência direta do perfil do utilizador do

Quadro VI
Distribuição das entrevistas por horário, total e por rede (%)

Período horário	Total	TMN	Vodafone	Optimus
10h00 – 15h00	9,2	7,9	10,6	9,2
15h00 – 17h30	16,6	14,1	15,8	27,7
17h30 – 20h00	42,9	43,7	42,2	42,3
20h00 – 22h30	31,3	34,2	31,4	20,8

telemóvel, que não é idêntico entre subgrupos populacionais. A associação entre o perfil sociodemográfico e a rede móvel não se revelou estatisticamente significativa, com exceção do fator região.

Em termos dos procedimentos de execução do estudo é de notar que os métodos e práticas dos estudos telefónicos estão desenvolvidos para os telefones fixos e, ainda que alguns dos procedimentos possam ser transpostos para a realidade dos telemóveis, há outros que requerem uma avaliação específica. É o caso da seleção de números de telefone a contactar. Uma listagem do tipo *Páginas Brancas* é, por agora, inexistente para os números de telemóvel, o que impede que uma seleção aleatória de números se faça nos mesmos moldes dos estudos via telefones fixos. A consequência desta situação é que as empresas de estudos de mercado são obrigadas a contactos de verificação dos números para apurar quais estão atribuídos e não atribuídos, o que torna o processo de seleção da amostra moroso.

Se se tomar como referência uma média de 15 segundos para realizar a tarefa de «marcar um número e verificar se é ou não um número atribuído», estima-se em cerca de 28 horas o tempo que terá sido despendido para fazer a verificação dos aproximadamente 6870 números que no global do estudo se constatou não estarem atribuídos. O esforço de contacto foi maior na rede Optimus face às outras duas redes, traduzido numa percentagem elevada de números marcados e não atribuídos (84,6%) e num número médio de contactos por entrevista concluída também elevado (40,3%).

A realização do estudo por telemóvel permitiu alargar o período de contactos a horários que não são habituais nos estudos com telefone fixo – concretamente o período antes das 17h30 – o que possibilitou a realização de 1/4 do total de entrevistas. Na rede Optimus esse valor chegou aos 36%.

Relativamente ao resultado dos contactos a taxa de entrevistas situou-se em valores próximos dos 20% e a taxa de recusas rondou os 11%.

Ao integrar o telemóvel nos estudos de mercado alguns aspetos merecem ser tidos em conta. Desde logo o aumento dos custos, que decorre do tarifário das comunicações móveis ser mais caro do que o da rede fixa. O esforço de

contacto, decorrente sobretudo da inexistência de bases de amostragem capazes de auxiliar a seleção da amostra, torna por agora os procedimentos de seleção da amostra pouco eficientes. Acresce o facto de os utilizadores de telemóveis não serem representativos da população em geral, o que coloca limitações à generalização de resultados a populações que incluam não-utilizadores de telemóveis.

O telemóvel por certo inaugurará uma nova era na realização dos estudos de mercado, mas a sua consumação requer mais investigação que permita conhecer as potencialidades mas sobretudo responder aos desafios que surgirão.

Agradecimentos

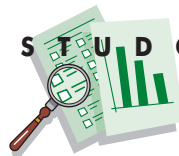
Este trabalho teve o apoio da Marktest e do Giesta/ISCTE – Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. ■

Nota

1. A indisponibilidade de dados populacionais relativamente à distribuição por Classe Social e Regiões impede a comparação entre amostra e população.

Referências bibliográficas

- AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES (ANACOM) (2011), «Serviços Móveis-Informação Estatística 4.º trimestre 2011». http://www.anacom.pt/streaming/STM_4T2011.pdf?contentId=1116678&field=ATTACHED_FILE. Acesso em 22/05/12.
- CALLEGARO, M. e POGGIO, T. (2004), «Where Can I Call You?: The Mobile Phone Revolution and Its Impact on Survey Research and Coverage Error – A Discussion of the Italian Case». Paper presented at the 6th International Conference on Logic and Methodology, Amsterdão, Países Baixos.
- CARDOSO, G.; ESPANHA, R.; ARAÚJO, V. e GOMES, M. C. (2007), **O Mercado Nacional das Comunicações Móveis**. OberCom.
- COMISSÃO EUROPEIA (CE) (2009), **Eurobarometer 72.1**. Comissão Europeia, Bruxelas.
- GROVES, R.; FOWLER JR., F.; COUPER, M.; LEPKOWSKI, J.S.; SINGER, E. e TOURANGEAU, R. (2004), **Survey Methodology**. John Wiley and Sons, Nova Iorque.
- ICC/ESOMAR (2007), «International Code on Market and Social Research». <http://www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE) (2009), **Indicadores Sociais 2008**. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- KUUSELA, V. e SIMPANEN, M. (2002), «Effects of Mobile Phones on Telephone Survey Practices and Results». Paper presented at the



International Conference on Intelligent Computing, Copenhagen, Dinamarca.

LAVRAKAS, P.; SHUTTLES, C.; STEEH, C. e FIENBERG, H. (2007), «The state of surveying cell phone numbers in the United States: 2007 and beyond». *Public Opinion Quarterly*, vol. 71(5), pp. 840-854.

LINK, M.; BATTAGLIA, M.; FRANKEL, M.; OSBORN, L. e MOKDAD, A. (2007), «Reaching the U.S. cell phone generation: comparison of cell phone survey results with an ongoing landline tele-

phone survey». *Public Opinion Quarterly*, vol. 71(5), pp. 814-839.

VEHOVAR, V.; BELK, E.; BATAGELJ, Z. e CIKIC, S. (2004), «Mobile phone surveys: the slovenian case study». *Metodoloski zvezki*, vol. 1(1), pp. 1-19.

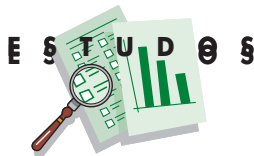
VICENTE, P.; REIS, E. e SANTOS, M., (2009), «Using mobile phones for survey research: a comparison with fixed phones». *International Journal of Market Research*, vol. 51(5), pp. 613-633.

DOS PRODUTOS E CONSUMIDOR
ATÉ AO ESPÍRITO
HUMANO



MARKETING 3.0

PHILIP KOTLER
HERMAWAN KARTAJAYA E IWAN SETIWAN



Insucesso em redes de cooperação

Estudo multicaseos

por Paulo Barcellos, Margareth Borella, Jucelda Peretti e Ademar Galelli

RESUMO: O objetivo deste estudo é identificar as possíveis causas que levaram algumas redes de cooperação a encerrarem suas atividades. As seis redes que integraram essa pesquisa faziam parte do Programa de Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul em convênio com o governo do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. Utilizando a metodologia de estudo multicaseos e com o apoio de um instrumento de pesquisa semiestruturado foram entrevistadas duas empresas em cada rede de cooperação inativa. A análise de discurso destes respondentes indica que aspetos associados ao individualismo e à falta de confiança, comprometimento e liderança entre os membros estão entre os 12 motivos que levaram à extinção da rede.

Palavras-chave: Redes, Cooperação, Insucesso, Estudo Multicaseos

TITLE: Failure in collaborative networks: A multicase study

ABSTRACT: The purpose of this study is to identify possible causes that led some collaborative networks to close. The six networks that took part in this study were formed according to the Collaborative Networks Program of the Government of the State of Rio Grande do Sul (Brazil), under the local supervision of the University of Caxias do Sul. The methodology is based on multiple cases. Company managers of the networks that broke down were interviewed based on a semi-structured instrument. From respondents' answers it is possible to pinpoint individualism, lack of trust, lack of commitment, and lack of leadership among the 12 reasons that led the collaborative networks to fail.

Key words: Collaborative Networks, Cooperation, Failure, Multicase Study

TITULO: El fracaso en redes de cooperación: Estudio multi-caso

RESUMEN: El objetivo de este estudio es identificar las posibles causas que llevaron a algunas de redes de cooperación a cerrar sus actividades. Las seis redes que participan en esta investigación hacían parte del Programa de Redes de Cooperación de la Universidad de Caxias do Sul, en asociación con el gobierno del estado de Rio Grande do Sul – SEDAI. Utilizando la metodología de estudios multi-caso y con el apoyo de un instrumento de investigación semiestruturado, se entrevistaron dos empresas en cada red de cooperación inactiva. Un análisis de las respuestas de los encuestados, indicó que los aspectos relacionados con el individualismo y la falta de confianza, ha comprometido el liderazgo entre los miembros, y estos se encuentran entre las 12 razones que llevaron a la extinción de la red.

Palabras-clave: Redes de Cooperación, Fracaso, Estudio Multi-Caso

Redes de cooperação são apontadas como uma configuração que pode contribuir para a sustentabilidade de pequenas e médias empresas. A sustentabilidade pretendida neste tipo de arranjo está geralmente associada à competitividade. Historicamente, a competitividade foi sendo gerada quase que exclusivamente pelo esforço individual das organizações. Nesse contexto, a cooperação e a competição foram visualizadas ao longo de décadas como uma dualidade quase que indissolúvel no campo da competitividade e da estratégia empresarial. O modelo híbrido de cooperar para competir só começou a ganhar força com os estudos de Brandenburger e Stuart (1996) e Brandenburger e Nalebuff (1996) que popularizam o termo coopetição (Rodrigues *et al.*, 2007). Porter (1998), o idealizador das estratégias de competição por empresas individuais, passou a considerar também a estratégia de cooperação como uma alternativa de competir e de desenvolver uma vantagem competitiva.

O debate sobre redes de cooperação ampliou-se. Estas se tornaram cada vez mais difundidas, chamando a atenção de órgãos governamentais de vários países, o que proporcionou também uma visão empreendedora e social a esta abordagem. De fato, empresas que sempre empreenderam

sozinhas precisam aprender a trabalhar de forma cooperativa, desenvolvendo atributos necessários à cooperação. A falta desses atributos pode ser responsável pela desistência das empresas de cooperarem umas com as outras.

O Programa Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul (UCS) surgiu a partir da iniciativa conjunta do governo do estado do Rio Grande do Sul, interessado em estimular as empresas de pequeno porte, e da UCS, que se encontra totalmente inserida e comprometida com a comunidade de Caxias do Sul e com os municípios das cercanias, onde 80% das empresas têm menos de 10 funcionários. Por isso, tornou-se importante identificar os motivos que levaram empresas integrantes dessas redes de cooperação a abandoná-las. Esta identificação poderá auxiliar na construção de novas redes, tomando-se medidas mais assertivas e, principalmente, no apoio às já existentes. A questão da pesquisa, portanto, é: quais são os motivos que levaram empresas integrantes de redes de cooperação a abandoná-las?

O sucesso em redes de cooperação

O arcabouço teórico sobre estratégias de cooperação e de coopetição fundamenta a abordagem de redes de coope-

Paulo Fernando Pinto Barcellos

pfpbarce@ucs.br

Doutorado em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University, EUA. Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Doctor in Mechanical and Industrial Engineering by Marquette University, USA. Professor of PPGA of University of Caxias do Sul, Brazil.

Doctorado en Ingeniería Mecánica e Industrial por la Marquette University – EUA. Profesor PPGA de la Universidad de Caxias do Sul, Brasil.

Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

mrcborel@ucs.br

Doutorada em Administração pela UFRGS, Brasil. Professora e Pesquisadora no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Doctor in Administration by UFRGS, Brazil. Professor and Researcher of the Administration Degree of University of Caxias do Sul, Brazil.

Doctorada en Administración de Empresas de la UFRGS – Brasil. Profesora e Investigadora en el Curso de Administración de Empresas en la Universidad de Caxias do Sul, Brasil.

Jucelda de Lourdes Gonzato Peretti

jlgperet@ucs.br

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Brasil. Professora do Curso de Administração e Coordenadora Institucional do Programa Redes de Cooperação da UCS.

Master in Business Administration by University of Caxias do Sul, Brazil. Professor and Program Coordinator Institutional Cooperation Network of UCS, Brazil.

Master en Administración de Empresas de la Universidad de Caxias do Sul – Brasil. Profesora de Gestión y Coordinadora Institucional del Programa de Redes de Cooperación en UCS.

Ademar Galelli

agalelli@ucs.br

Doutorado em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University, EUA. Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Doctor in Mechanical and Industrial Engineering by Marquette University, USA. Professor of PPGA of University of Caxias do Sul, Brazil.

Doctorado en Ingeniería Mecánica e Industrial por la Marquette University – EUA. Profesor del PPGA de la Universidad de Caxias do Sul, Brasil.

Recebido em dezembro de 2010 e aceite em abril de 2012.

Received in December 2010 and accepted in April 2012.

ração. Brandenburger e Stuart (1996) definem os coopetidores [junção de cooperantes com competidores, a partir da tradução do conceito original em inglês de *coopetitors* e *coopetition*] como competidores que formam uma estrutura de múltiplos relacionamentos e de interdependência das firmas rumo a uma rede de valor. Neste contexto, a coopetição revela-se como uma estratégia de interdependência que permite às firmas simultaneamente competirem e gerenciarem objetivos para criar valor e vantagem competitiva (Dagnino e Padula, 2002).

O primeiro passo para o sucesso de redes de cooperação é a pré-disposição das empresas em cooperar umas com as outras. Cooperação tem se revelado como uma estratégia importante para conferir sustentabilidade principalmente às empresas de pequeno porte, que enfrentam dificuldades inerentes à competitividade. Estudos têm apontado que empresas configuradas em rede conseguem aumentar sua competitividade na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, no acesso às novas tecnologias e matérias-primas e em conhecimento de fornecedores (Balestrin; Vargas e Fayard, 2005; Barcellos *et al.*, 2008; Olave e Amato Neto, 2001; Peretti *et al.*, 2010; Verschoore e Balestrin, 2008).

Estudos têm apontado que empresas configuradas em rede conseguem aumentar sua competitividade na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, no acesso às novas tecnologias e matérias-primas e em conhecimento de fornecedores.

A pergunta que tem permeado alguns dos estudos de redes de cooperação é: «quais são os elementos que precisam estar presentes nesses tipos de organizações híbridas, uma vez que as empresas integrantes, em sua maioria, pertencem ao mesmo segmento de mercado, e, individualmente, disputam os mesmos clientes?». A presença destes elementos tende a contribuir para o sucesso de redes de cooperação e não são explicados exclusivamente pelas teorias de Custos de Transação e de Dependência de Recursos (Wegner *et al.*, 2006). Segundo Zawislak e Furlanetto

(2000), tais elementos estão associados à confiança, reputação e lealdade nas transações, os mesmos da cooperação entre indivíduos.

Para Wegner *et al.* (2006), a existência de objetivos comuns entre os participantes, regras e sanções claras, participação nas decisões, comunicação entre os membros e apoio técnico à rede são outros elementos que tendem a contribuir para o sucesso de configuração em redes de cooperação. Envolvimento e comprometimento são duas dimensões que, na visão de Hardy *et al.* (2003), são fundamentais para a colaboração que é intrínseca à cooperação.

Aprendizado, cooperação, desenvolvimento de lideranças, quebra de paradigmas, confiança, estratégias utilizadas para a tomada de decisões, comprometimento, percepção de valor são atributos citados por gestores de empresas associadas a uma Rede de Cooperação, como necessários para a manutenção e ascensão da mesma. Bem como a busca, principalmente por empresas de micro a médio porte, de maior competitividade, como propulsora da inserção da empresa em uma Rede (Barcellos *et al.*, 2008; Peretti *et al.*, 2010).

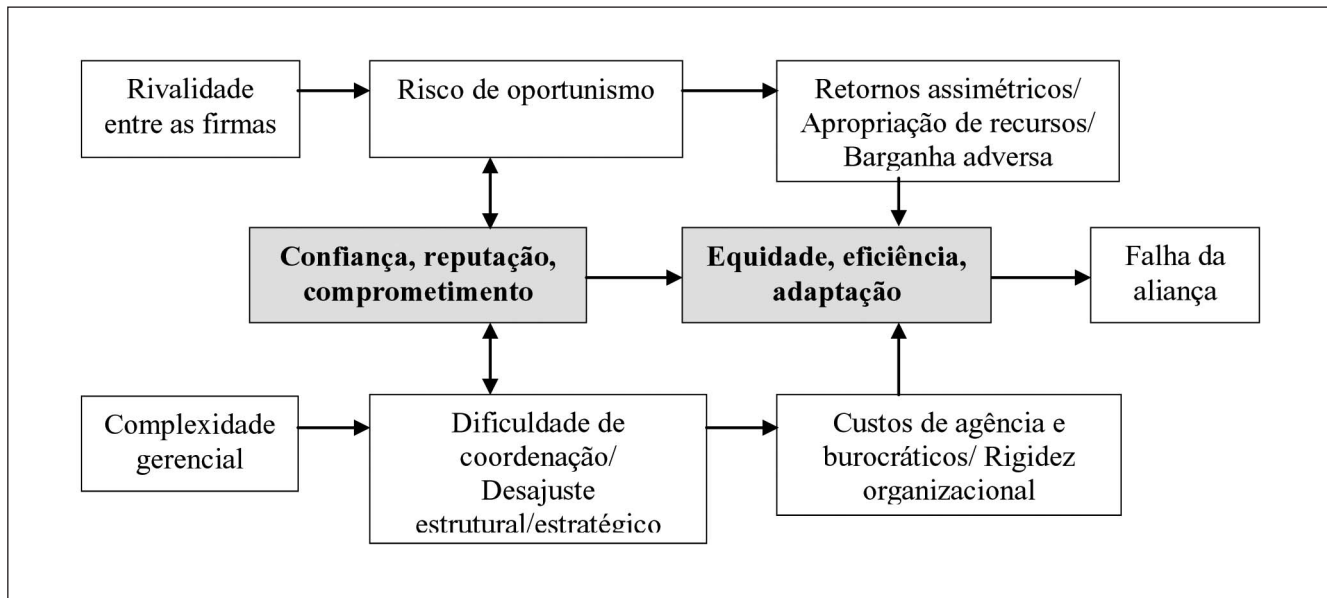
Todeva e Knok (2005) apontaram que nos estudos sobre organizações híbridas ainda há mais perguntas do que respostas. São estas lacunas teóricas e empíricas que veem dando ímpeto às pesquisas sobre redes de cooperação.

O insucesso em redes de cooperação

O modelo (Figura 1, p. 52) de Park e Ungson (2001) tem sido utilizado como referência nos estudos de insucesso em redes de cooperação (Wegner e Padula, 2008; Pereira *et al.*, 2010). Segundo o modelo, problemas relacionados com a confiança, reputação e comprometimento entre os membros da rede abalam os objetivos desejados dessa configuração interorganizacional que são de equidade, eficiência e adaptação em uma rede de cooperação, levando à falha na aliança e consequentemente ao seu insucesso.

A Figura 1 é elucidativa, pois indica que a falha da aliança emerge da predominância do paradigma da competição entre os membros. O efeito resultante é que as empresas continuam se enxergando como rivais, dando *chance* para o oportunismo, devido aos integrantes não disporem de todas as informações no mesmo momento. Como decorrência,

Figura 1
Um modelo integrativo de fracasso de alianças



Fonte: Park e Ungson (2001)

algumas empresas, com oportunismo, podem obter retornos maiores do que as outras. Mesmo que este efeito não se concretize, a percepção dessa assimetria entre os membros é suficiente para dar início ao colapso na cooperação. O oportunismo convive com um paradoxo, pois ele é a causa principal para as falhas de mercado, bem como para a existência das organizações (Williamson, 1985).

A presença de culturas diferentes na mesma rede é inquestionável, cada membro traz consigo a sua maneira de fazer negócios e de lidar com a cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. Tais diferenças podem ser geradoras de conflitos internos que comprometem a criação de sinergias, necessárias à operação em rede. Corso e Fossa (2008) sugerem que o ideal seria a criação de uma única cultura na rede contra a qual alguns grupos se posicionam, gerando conflito com as demais empresas, cuja solução recai sobre «excluir-se da rede» ou «acatar a decisão da rede, deixando-se influenciar pela cultura única».

A não obtenção de benefícios econômicos também é um dos motivos que levam as empresas a saírem de suas redes. O volume dos benefícios obtidos pela aliança não é sufi-

ciente para superar os custos de gerenciamento da rede, em parte porque os recursos agregados pelos membros não são suficientes para viabilizá-la (Wegner e Padula, 2008).

A falta de metas comuns e de objetivos entre os integrantes compromete o motivo de existência da própria rede cujos motivos, no estudo de Zineldin e Dodourova (2005), foram exclusivamente financeiros no início, mas passaram a ser de conteúdo estratégico e gerencial a longo prazo.

Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa baseada em estudo multicase de seis redes de cooperação que foram extintas a partir do ano de 2004 dentro do Programa de Redes de Cooperação da Universidade de Caxias do Sul. O estudo de caso segundo Yin (2001) é adequado para investigar um fenômeno contemporâneo, neste caso, a estratégia de cooperação no escopo de redes de cooperação, dentro de um contexto da vida real.

Com base nesse critério, as seis redes identificadas correspondem a toda população de redes inativas no período de 2004 a 2010. As redes objeto deste estudo se enquadram

nos seguintes setores da atividade econômica: calçados de couro, móveis, vinho e derivados da uva, organizações não-governamentais, comércio e serviços em segurança e tecnologia, e vidraçarias. Foram entrevistadas duas empresas em cada rede, totalizando 12 empresas. As empresas entrevistadas pertencem, portanto, aos setores da indústria, comércio, serviços e organizações não-governamentais sem fins lucrativos. Foram selecionados para as entrevistas dois respondentes de cada rede.

Dentre os entrevistados selecionados, um teria de ter ocupado, obrigatoriamente, a presidência da rede e o outro respondente poderia ser indicado pelo presidente ou escolhido aleatoriamente na relação de integrantes da rede. As entrevistas foram individuais, gravadas, em profundidade, mediante guia de entrevista semiestruturada. Foram abordadas 13 questões: expectativas ao entrar na rede, aspectos de liderança, aprendizagem, mudança, ganhos, perdas, valor, clima, confiança, satisfação, insatisfação e se participaria novamente de uma rede de cooperação. As entrevistas foram realizadas entre julho e novembro de 2010, com duração de 30 a 60 minutos cada uma. Após sua gravação, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, classificando-se as variáveis manifestas pelos respondentes em categorias de análise, conforme Bardin (2009).

Estudo multicasos de insucesso

O Quadro I apresenta os aspectos, citados pelos respondentes, que contribuíram para a sua saída das respectivas redes. Alguns aspectos são comuns às diferentes redes e são corroborados pela literatura. Outros aspectos são particulares, que, ao se combinarem com os aspectos comuns, impulsionaram estas empresas a se desligarem de suas redes. Algumas falas demonstram essa coexistência de motivos particulares e de motivos provenientes da própria interação em rede.

Um dos entrevistados da Rede de Indústria de Móveis apontou: «... foi saindo um de cada vez...», «... havia reclamações quanto ao tempo gasto com deslocamentos para fazer as reuniões...», «... alguns membros participavam somente para saber como as demais empresas trabalhavam e não compartilhavam nada...», «... estávamos em três

empresas quando finalmente, resolvemos fechar a rede...». Outro entrevistado, o da Rede de Fabricantes de Vinho e Derivados da Uva revelou: «... a família reclamava da minha ausência nos negócios, no tratamento do parreiral, na venda da uva para os clientes...», «... eu era o integrante mais jovem da rede, os outros tinham mais idade e mais experiência do que eu nos negócios com a uva...», «... o que eu falava era alvo de desconfiança...», «... eles achavam que as minhas idéias eram muito modernas...», «... aliado à falta de confiança dos membros, resolvi abandonar a rede...».

A Figura 2 (ver p. 55) esquematiza e sintetiza os resultados das entrevistas apresentadas no Quadro I (ver p. 54). Esses aspectos podem ser considerados como as possíveis variáveis impulsionadoras da decisão de abandonar a rede e que devem ser testados em uma nova fase desta pesquisa, a etapa quantitativa que já se encontra em andamento.

A partir da análise dos resultados (Quadro I e Figura 2) infere-se que os aspectos posicionados no lado esquerdo da Figura 2 podem ser considerados como aspectos culturais característicos do comportamento individual de cada empresa, anteriormente à rede, e que se não forem neutralizados podem contribuir para o insucesso da rede. Os aspectos posicionados no lado direito da Figura 2 seriam considerados como os aspectos estruturais, que, em suas ausências, tal como apresentado no Quadro II, a chance de insucesso torna-se provável. Os dois aspectos posicionados ao centro (superior e inferior) da Figura 2 poderiam ser considerados como aspectos negativos, decorrentes do estabelecimento de uma cultura única na rede, e que ao estarem presentes expõem a rede ao risco de insucesso.

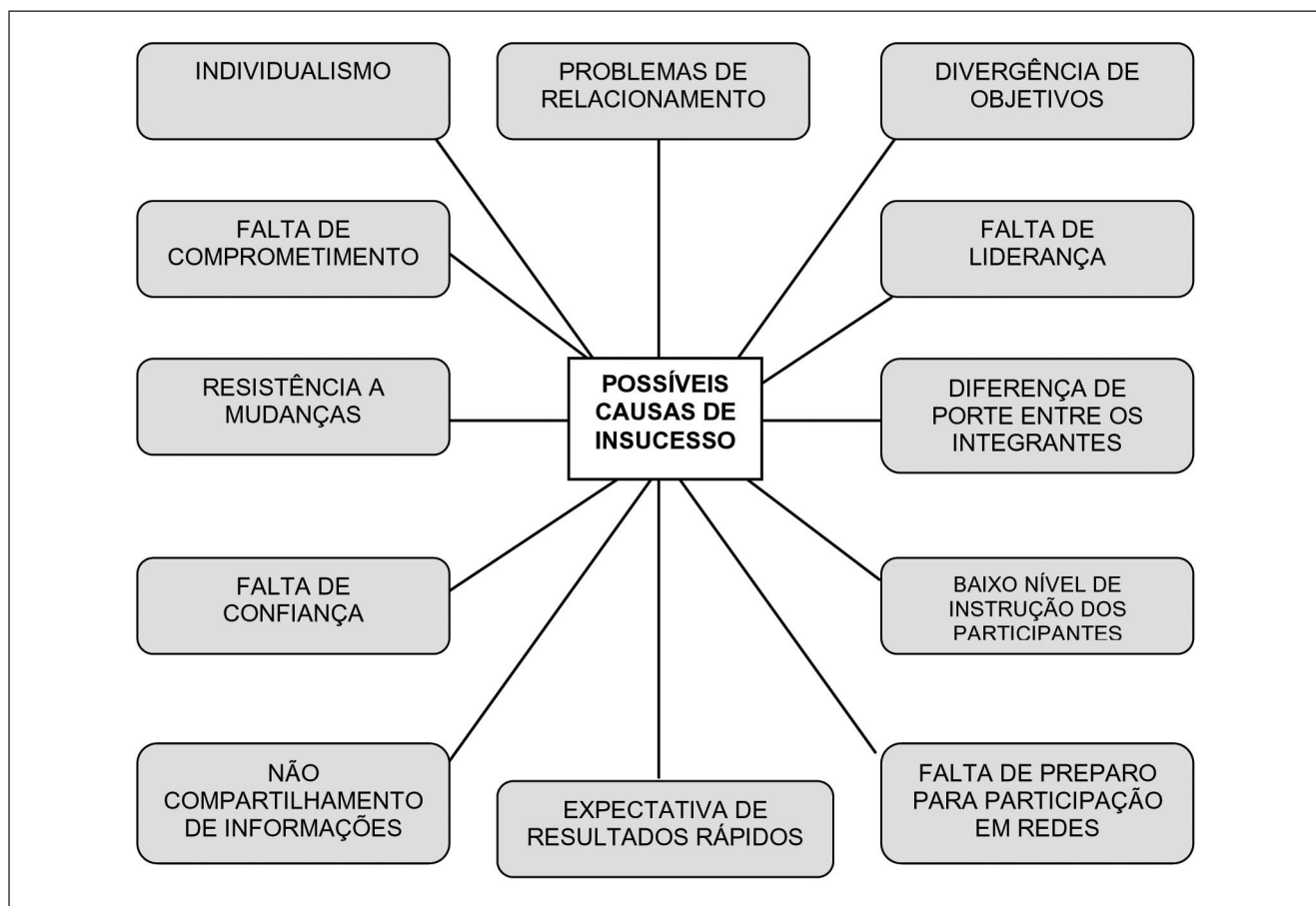
Estas análises dos dados empíricos da pesquisa, combinadas com o referencial teórico sobre sucessos e insucessos em alianças estratégicas, e especificamente em redes de cooperação, tornaram possível a construção do Quadro II.

Baseado nos resultados desta pesquisa é possível dizer que a decisão em abandonar a rede começa com a cultura de cada membro, proveniente do modo como faz negócios em sua empresa. A existência de discrepâncias dos aspectos estruturais que dão sustentação à rede faz com que os problemas inerentes ao estabelecimento de uma cultura única sejam ressaltados. Dependendo da percepção de cada membro e da capacidade de vencer os conflitos internos, a

Quadro I
Motivos para abandono da rede segundo os respondentes

SETOR DAS REDES PESQUISADAS	INTERESSES COMUNS INICIAIS DA REDE	MOTIVOS PARA O ABANDONO DA REDE
INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM COURO	<ul style="list-style-type: none"> Melhor negociação na compra Realização de feiras Desenvolvimento de produto 	<p>Entrevistado 1: integrantes resistentes a mudanças. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: falta de liderança e de engajamento e jogo de vaidades dos membros, falta de preparo para participação em rede. Participaria novamente de uma rede.</p>
INDÚSTRIA DE MÓVEIS	<ul style="list-style-type: none"> Melhor negociação na compra Exportação Desenvolvimento de produto 	<p>Entrevistado 1: focos diferentes, falta de comprometimento e de engajamento dos membros, troca do presidente. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: divergência de objetivos, não compartilhamento de informações, diferença de porte dos membros. Participaria novamente de uma rede.</p>
FABRICANTES DE VINHO E DERIVADOS DA UVA	<ul style="list-style-type: none"> Melhor negociação na compra Participação em feiras Engarrafamento e venda em conjunto 	<p>Entrevistado 1: cultura individualista, falta de comprometimento, falta de confiança entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: falta de liderança, precipitação e expectativa de resultados rápidos. Já participa de uma nova rede.</p>
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação dos gestores Melhor negociação nas compras Desenvolvimento de projetos 	<p>Entrevistado 1: diferença de porte, resistência a mudanças entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: dificuldade de relacionamento, falta de flexibilidade da liderança, falta de comprometimento entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p>
COMÉRCIO E SERVIÇOS EM SEGURANÇA E TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> Melhor negociação na compra Marketing compartilhado Capacitação gerencial 	<p>Entrevistado 1: desunião do grupo, desconfiança. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: desunião. Participaria novamente de uma rede.</p>
VIDRAÇARIAS	<ul style="list-style-type: none"> Melhor negociação na compra Marketing compartilhado 	<p>Entrevistado 1: falta de liderança, baixo nível de instrução entre os membros. Participaria novamente de uma rede.</p> <p>Entrevistado 2: não compartilhamento de informações entre os membros. Não participaria novamente de uma rede.</p>

Figura 2
Motivos para abandono da rede pelas empresas pesquisadas



empresa manifestará a tendência de permanecer ou de sair da rede.

Pode-se inferir que as mesmas características que são necessárias para o sucesso de uma rede de cooperação são as que levam ao insucesso da rede no momento em que deixam de estar presentes. A pergunta que ainda não foi respondida por esta pesquisa, e que será o alvo do próximo estudo, é: que peso cada variável apresentada na Figura 2 exerce sobre a decisão do integrante em abandonar a rede?

Conclusão

A Visão Baseada em Recursos (RBV) se revelou importante para explicar e dar fundamento aos diferentes tipos de alianças estratégicas entre firmas (DAS; TENG, 2000). Os

resultados desta pesquisa apontam, tal como pronunciado por outros autores, que a configuração em rede de cooperação, uma forma particular no contexto de alianças estratégicas, pode ser mais bem compreendida indo além das abordagens tradicionais da RBV e da Economia dos Custos de Transação.

Se cada integrante da rede não possuir disposição interna – aquela que começa no indivíduo – para abrir mão do seu individualismo e de seus objetivos particulares a favor de algumas decisões-chave que proporcionarão ganhos coletivos importantes, a rede estará permanentemente vulnerável e exposta ao insucesso.

Quadro II
Associação dos resultados empíricos com a teoria de redes

ASPETOS CULTURAIS INDIVIDUAIS DE CADA MEMBRO	ASPETOS ESTRUTURAIS DA REDE	ASPETOS DE CULTURA ÚNICA DA REDE
<ul style="list-style-type: none"> • INDIVIDUALISMO • FALTA DE COMPROMETIMENTO 	<ul style="list-style-type: none"> • DIVERGÊNCIA DE OBJETIVOS • FALTA DE LIDERANÇA 	<ul style="list-style-type: none"> • PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • RESISTÊNCIA A MUDANÇAS • FALTA CONFIANÇA • NÃO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES 	<ul style="list-style-type: none"> • DIFERENÇA DE PORTE ENTRE OS INTEGRANTES • BAIXO NÍVEL DE INSTRUÇÃO DOS PARTICIPANTES • FALTA DE PREPARO 	<ul style="list-style-type: none"> • EXPECTATIVA DE RESULTADOS RÁPIDOS

As empresas pesquisadas, ex-integrantes de redes de cooperação, são caracteristicamente de pequeno porte, assim como o são as demais empresas que abandonaram as redes de cooperação que integravam. São representativas da população de empresas da região de Caxias do Sul, onde 80% são de pequeno porte, independentemente do setor em que atuam. A maioria destas empresas é uma extensão do círculo familiar e, caracteristicamente, está muito centrada na figura do proprietário e de sua família. Faz todo o sentido afirmar que nestas empresas as decisões são tomadas dentro do círculo familiar. Ao integrar a rede, o representante da empresa passa a fazer parte de outro círculo que congrega várias empresas com o mesmo perfil. Se cada integrante da rede não possuir disposição interna – aquela que começa no indivíduo – para abrir mão do seu individualismo e de seus objetivos particulares a favor de algumas decisões-

-chave que proporcionarão ganhos coletivos importantes, a rede estará permanentemente vulnerável e exposta ao insucesso. ■

Referências bibliográficas

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. e FAYARD, P. (2005), «Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45(3), jul-set, pp. 52-64.
- BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A.; MUELLER, A.; REIS, Z. C. e PERETTI, J. L. G. (2008), «Collaborative networks: An innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil». *Proceedings of the 14th International Conference on Concurrent Enterprising*, vol. 14(1), pp. 211-216.
- BARDIN, L. (2009), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.
- BRANDENBURGER, A. M. e STUART JR., H. W. (1996), «Value-based business strategy». *Journal of Economics e Management Strategy*, vol. 5(1), pp. 5-24.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J. (1996), **Coope-tition**. Doubleday, Nova Iorque.
- CORSO, K. B. e FOSSA, M. I. T. (2008), «A união faz a força? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas». *Redes – Santa Cruz do Sul*, vol. 13(2), mai-ago, pp. 289-307.

DAGNINO, G. B. e PADULA, G. (2002), «Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation». EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – Innovative Research in Management Stockholm, maio, pp. 9-11.

DAS, T. K. e TENG, B. S. (2000), «A resource-based theory of strategic alliances». *Journal of Management*, vol. 26(1), pp. 31-61.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. e LAWRENCE, T. B. (2003), «Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration». *Journal of Management Studies*, vol. 40(2), pp. 321-347.

OLAVE, M. E. L. e NETO, J. A. (2001), «Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas». *Gestão e Produção*, vol. 8(3), dez., pp. 289-303.

PARK, S. H. e UNGSON, G. R. (2001), «Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure». *Organization Science*, vol. 12(1), janeiro-fevereiro, pp. 37-53.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D. e BRAGA, A. L. (2010), «Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram?». *Revista de Administração e Inovação*, vol. 7(1), pp. 62-83.

PERETTI, J. L. G.; REIS, Z. C.; BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A. e MUELLER, A. (2010), «Organizações híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica». *Redes*, vol. 15(1), 52 (jan./abr.).

PORTER, M. E. (1998), «On competition». *The Harvard Business Review Book Series*.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A. e RISCAROLLI, V. (2007), «Structure and cooptation in organization network». *Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 4(2), São Paulo.

TODEVA, E. e KNOKE, D. (2005), «Strategic alliances and models of collaboration». *Management Decision*, vol. 43(1), pp. 123-148.

VERSCHOORE, J. R. e BALESTRIN, A. (2008), «Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 12(4), out-dez, pp. 1043-1049.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L. e DOTTO, D. M. R. (2006), «Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento». *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, vol. 4(1), jan-abr, pp. 74-90.

WEGNER, D. e PADULA, A. D. (2008), «Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional». *Anais do XXXII Encontro da ANPAD, ENANPAD 2008*.

WILLIAMSON, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, Nova Iorque.

ZAWISLAK, P. A. e FURLANETTO, E. L. (2000), «Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia». *Anais ENANPAD 2000*, Florianópolis-SC.

ZINELDIN, M. e DODOUROVA, M. (2005), «Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto manufacturers in Russia». *European Business Review*, vol. 17(5), pp. 460-470.

tema
central



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt

Pessoal

RH online

Fora de Série RH

RHtv

RH SHOPPING

www.temacentral.pt



Desenho e controlo de serviços multicanal

Um estudo de caso de um banco português

por João Reis e Nuno Melão

RESUMO: Apesar de as organizações utilizarem cada vez mais múltiplos canais para prestarem serviços, pouco se sabe como estes serviços são concebidos e controlados na realidade. O objetivo deste artigo é explorar os processos e práticas de desenho e controlo de serviços multicanal. A metodologia baseia-se num estudo de caso único, de natureza qualitativa, exploratória e representativa, de um banco português, e recorre a entrevistas, observação e documentos internos. Os resultados sugerem que os processos de desenho e controlo possuem uma natureza semi-estruturada e estruturada, respetivamente, e mostram que se empregam práticas para promover a sua melhoria contínua. A principal conclusão é que a consistência entre canais é crucial no desenho e controlo de serviços multicanal, devendo as organizações desenvolver mecanismos de integração como é exemplificado neste estudo de caso.

Palavras-chave: Serviços Multicanal, Desenho, Controlo, Operações, Estudo de Caso

TITLE: Design and control of multichannel services: A case study of a Portuguese bank

ABSTRACT: Although organizations increasingly use multiple channels to deliver services, little is known about how these services are designed and controlled in reality. The objective of this paper is to explore the processes and practices of design and control of multichannel services. The methodology is based on a single case study, of qualitative, exploratory and representative nature, of a Portuguese bank, and draws on interviews, observation and internal documents. The results suggest that the design and control processes have a semi-structured and structured nature, respectively, and show that practices are employed to promote its continuous improvement. The main conclusion is that the consistency between channels is crucial in the design and control of multichannel services, and organizations should develop integration mechanisms as exemplified in this case study.

Key words: Multichannel Services, Design, Control, Operations, Case Study

TITULO: Diseño y control de servicios multicanal. Un estudio de caso de un banco portugués

RESUMEN: Aunque las organizaciones utilizan cada vez más múltiples canales de prestación de servicios, se sabe poco acerca de cómo estos servicios están diseñados y controlados en realidad. El objetivo de este artículo es explorar los procesos y prácticas de diseño y control de los servicios multicanal. La metodología se basa en un estudio de caso único, cualitativo, exploratorio y representativo de un banco portugués, y se basa en entrevistas, observaciones y documentos internos. Los resultados sugieren que los procesos de diseño y control son de naturaleza estructurada y semiestructurada, respectivamente, y muestran que se emplean prácticas para promover la mejora continua. La principal conclusión es que la consistencia entre los canales es crucial en el diseño y control de los servicios multicanal, sin embargo las organizaciones deben desarrollar mecanismos de integración como se demuestra en este estudio de caso.

Palabras-clave: Servicios Multicanal, Diseño, Control, Operaciones, Estudio de Caso

Com o objetivo de interagirem com os clientes de uma forma mais rápida, cómoda e eficiente, um crescente número de organizações tem vindo a prestar serviços através de múltiplos canais (Stone *et al.*, 2002; Neslin *et al.*, 2006). Para esta tendência têm contribuído os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, em particular a Internet, que têm possibilitado às organizações desenvolver novas formas de prestação de serviço (Froehle e Roth, 2004). Um serviço multicanal pode ser definido, segundo Sousa e Voss (2006), como um serviço formado de componentes físicas (i.e., serviço que requer um certo grau de intervenção humana) e/ou virtuais (i.e., self-service prestado através de tecnologias) que são prestados através de dois ou mais meios de comunicação (e.g., instalação física, website, call center, etc.). Enquadram-se aqui os serviços prestados, por exemplo, pelas instituições financeiras, empresas de telecomunicações, empresas de transporte expresso, empresas de retalho, etc.

Contudo, apesar do crescente interesse por estes serviços, o desenho e controlo dos serviços multicanal tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores. Adicionalmente, a maioria dos poucos estudos existentes tende a abordar esta temática segundo uma perspetiva de estratégias de marketing e distribuição (e.g., Stern *et al.*, 1993; Coelho e Easingwood, 2008; Cassab e MacLachlan, 2009; Cortiñas *et al.*, 2010), sendo a perspetiva operacional surpreendentemente negligenciada. Ou seja, como é que as organizações desenham e controlam no terreno os serviços multicanal? Que decisões estão associadas ao seu desenho

e controlo? Que ferramentas, técnicas e metodologias podem ser utilizadas para suportar estas decisões?

A resposta a estas questões é crucial porque fornece informação valiosa aos responsáveis dos serviços multicanal sobre como conduzir a sua gestão com maior eficácia e a eficiência. Uma exceção é Sousa e Amorim (2009) e Sousa (2010) que desenvolveram uma investigação com o objetivo de responderem à segunda questão. Relativamente à terceira questão, Simons e Bouwman (2006) propõem uma extensão da técnica Desdobramento da Função Qualidade para auxiliar o desenho de serviços multicanal. Patrício *et al.* (2008) descrevem um método multidisciplinar para o desenho de serviços multicanal.

Apesar do crescente interesse por estes serviços, o desenho e controlo dos serviços multicanal tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores. Adicionalmente, a maioria dos poucos estudos existentes tende a abordar esta temática segundo uma perspetiva de estratégias de marketing e distribuição, sendo a perspetiva operacional surpreendentemente negligenciada.

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão do modo como as organizações desenham e controlam os serviços multicanal (i.e., primeira questão). Em particular, este trabalho propõe um modelo conceptual derivado empiricamente de um estudo de caso num banco

João Carlos Gonçalves dos Reis

dosreis.mail@gmail.com

Mestre em Gestão (Univ. Católica Portuguesa, Portugal). Doutorando em Engenharia e Gestão Industrial no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

MSc in Management (Catholic University of Portugal, Portugal). PhD student in Industrial Management and Engineering at the University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Máster en Gestión (Universidade Católica Portuguesa, Portugal). Doctorado en Ingeniería Industrial y Gestión en el Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Nuno Filipe Rosa Melão

nmelao@crb.ucp.pt

PhD em Management Science (Univ. de Lancaster, Reino Unido). Professor Auxiliar no Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal.

PhD in Management Science (Lancaster University, U.K.). Assistant Professor at the Regional Center of Beiras of the Catholic University of Portugal, Viseu, Portugal.

Doctorado en Ciencias de la Gestión (Universidad de Lancaster, Reino Unido). Prof. adjunto en el Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal.

Recebido em maio de 2011 e aceite em maio de 2012.

Received in May 2011 and accepted in May 2012.

português de referência. Apesar de não ter quaisquer pretensões de generalização, espera-se que este estudo possa informar trabalhos futuros que visem desenvolver abordagens eficazes para desenhar e controlar os serviços multicanal. A próxima secção propõe um modelo teórico-conceitual sobre o tema em estudo com base na literatura existente. Segue-se uma explicação das opções metodológicas, bem como uma discussão dos resultados do estudo de caso acompanhada com a apresentação do modelo conceptual revisto. O artigo termina com algumas reflexões finais e sugestões de investigação futura.

Modelo teórico-conceitual para o desenho e controlo de serviços multicanal

As organizações necessitam de lançar novos serviços para assegurar a sua sobrevivência e prosperidade (de Jong e Vermeulen, 2003; Froehle e Roth, 2007). O desenho de novos serviços desempenha um papel fulcral a este respeito, dado que quando este é bem conseguido, incrementa as oportunidades de venda, minimiza desperdícios, aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes (Smith *et al.*, 2007). Edvardsson e Olsson (1996, p. 15) defendem que o resultado final do desenho de serviços é «criar os pré-requisitos genéricos certos para o serviço». Os pré-requisitos para o desenho de serviços são apoiados essencialmente em três elementos: o conceito do serviço; o processo do serviço e o sistema de prestação do serviço.

O conceito de serviço tem sido descrito na literatura de várias formas, mas nem todas consensuais. Alguns autores identificam-no como um protótipo para o serviço (Edvardsson e Olsson, 1996); outros autores referem-no a uma imagem em mente do serviço a prestar (Clark *et al.*, 2000); e ainda outros autores associam-no ao portfólio essencial dos serviços e seus elementos periféricos (Roth e Menor, 2003). A análise destas definições sugere, no entanto, alguns elementos comuns, nomeadamente que o conceito de serviço é uma descrição detalhada do que e como deve ser feito para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A este respeito, Roth e Menor (2003) salientam que o conceito de serviço carece de precisão conceptual uma vez que existe ainda alguma dificuldade em mensurar os seus ele-

mentos constituintes. Contudo, verifica-se um amplo consenso entre os autores (cf., Goldstein *et al.*, 2002) quando identificam o conceito de serviço como um aspeto crucial no desenvolvimento de novos serviços. Similarmente, o conceito do serviço multicanal, ao incorporar as necessidades e expectativas dos clientes, constitui o ponto de partida no desenho e controlo dos serviços multicanal.

O processo do serviço pode ser definido por um conjunto de atividades inter-relacionadas entre si, realizadas por um ou mais departamentos, canais ou organizações, que transformam entradas em serviços que por sua vez acrescentam valor aos clientes. Já o sistema de prestação de serviço incorpora todos os recursos disponíveis ao processo (e.g., recursos humanos, materiais, organizacionais, etc.) para a realização do conceito do serviço.

Para desenhar este sistema é necessário, segundo Roth e Menor (2003), considerar três tipos de elementos: estruturais (decisões relativas aos aspetos físicos do sistema), infraestruturais (definição de programas, políticas e aspetos comportamentais) e de integração (questões de organização e coordenação das operações). Não obstante o processo do serviço ser um elemento importante no desenho e controlo de serviços multicanal, o modelo conceptual aqui proposto situa-se num nível de abstração mais elevado, debruçando-se essencialmente sobre os canais e interfaces de prestação de serviço, ou seja, sobre os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço multicanal.

Na esteira de Sousa e Voss (2006) e Sousa e Amorim (2009), os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço multicanal que se irão considerar são o *back-office* e *front-office*, nas suas vertentes virtuais e físicas. O *back-office* virtual processa a informação que chega à organização através do canal virtual, não interagindo diretamente com o cliente. O *front-office* virtual presta de forma automatizada o serviço diretamente ao cliente através de um interface virtual, encontrando-se integrado com os sistemas de informação do *back-office*. A componente física do sistema inclui o *back-office* físico que processa as informações e os bens físicos da forma tradicional, bem como o *front-office* físico que presta o serviço diretamente ao cliente com interação humana. Tal como sugere Sousa e Voss (2006), as interações entre o *back-office* e o *front-office* físicos não se

encontram, regra geral, automatizadas. Além disso, os *back-offices* físico e virtual podem ser partilhados ou estar interconectados.

Para o cliente poder usufruir do serviço multicanal, o sistema de prestação de serviço deverá ainda possuir canais virtuais e físicos de modo a permitir à organização interagir com os clientes via cara-a-cara ou cara-ecrã (Froehle e Roth, 2004). Os canais (físicos e/ou virtuais) constituem um interface de comunicação, sendo deste ponto de vista «os olhos da organização» que captam e transmitem o *feedback* dos clientes. Esta interação com os clientes, por sua vez, é fundamental para a qualidade de serviço multicanal. Com efeito, o desenho e controlo de serviços multicanal não podem desligar-se das questões da qualidade. Na construção do modelo conceptual adotou-se a perspetiva de Sousa e Voss (2006, p. 359), que definem a qualidade do serviço multicanal como «a qualidade do serviço global percebida pelo cliente, envolvendo todos os componentes físicos e virtuais existentes» e propõem que esta inclua três componentes: qualidade física, virtual e de integração.

O controlo é indispensável à melhoria contínua do desenho e desempenho do serviço. O controlo dos serviços multicanal pode ser entendido, tal como refere Fitzsimmons e Fitzsimmons (2008) no âmbito dos serviços tradicionais, como um sistema que atua com base no *feedback*. Os indicadores de desempenho e respetivas metas/padrões são definidos a partir do conceito do serviço multicanal. A medição de desempenho é efetuada e os resultados são comparados com as metas/padrões. Se se verificarem desvios significativos entre as metas/padrões e o desempenho conseguido, são apuradas as causas e implementadas medidas corretivas que envolvem a mobilização de recursos ao nível estrutural, tecnológico, infraestrutural, etc. (Roth e Menor, 2003). Note-se que estas ações corretivas podem implicar em última instância a necessidade de alterar o próprio conceito e de redesenhar o serviço multicanal (Smith *et al.*, 2007).

Na sequência do que se acaba de expor, a Figura 1 apresenta a proposta do modelo teórico-conceptual que exhibe os constructos e respetivas relações a ter em consideração no desenho e controlo de serviços multicanal.

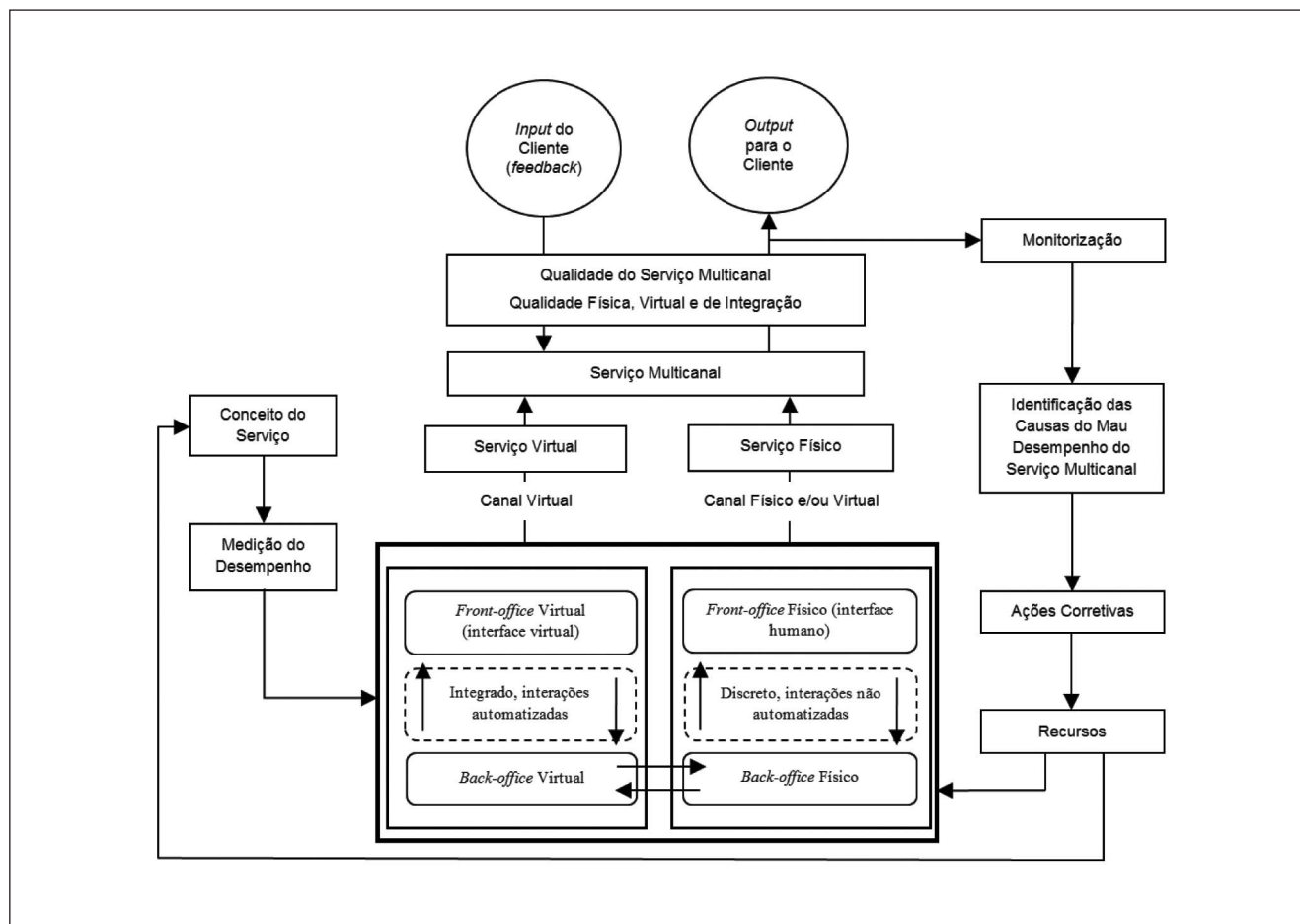
Metodologia da investigação

Esta investigação utiliza uma estratégia de estudo de caso por duas razões. Primeiro, porque o objetivo deste trabalho é compreender tanto quanto possível um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural com o recurso a múltiplas técnicas de recolha de dados (Meredith, 1998; Yin, 2003). Segundo, porque a estratégia de estudo de caso é apropriada quando as investigações na área são escassas (Voss *et al.*, 2002), o que se verifica no tema em estudo. O desenho de investigação segue a tipologia de estudo de caso único holístico, de natureza qualitativa, exploratória e representativa (Yin, 2003), de um banco de referência em Portugal. Trata-se de um estudo de caso qualitativo porque o objetivo é compreender e interpretar em vez de testar hipóteses; é exploratório dado que pouco se sabe sobre como é que as organizações desenham e controlam serviços multicanal; é representativo porque se acredita que as circunstâncias e condições encontradas no banco em estudo são típicas de várias outras instituições bancárias e, em certa medida, de outros serviços multicanal. De facto, o setor financeiro tem um longo historial na prestação de serviços multicanal (Cortiñas *et al.*, 2010), sendo habitualmente escolhido por investigadores desta área.

O setor financeiro tem um longo historial na prestação de serviços multicanal, sendo habitualmente escolhido por investigadores desta área.

Na fase preparatória desta investigação realizaram-se entrevistas exploratórias a três colaboradores afetos aos serviços físicos e virtuais da instituição bancária para delimitar com maior clareza o campo teórico, absorver algum conhecimento e desenvolver os instrumentos de recolha de dados (Quivy e Campenhoudt, 1995). Na sequência da sugestão de Miles e Huberman (1994), construiu-se também um modelo teórico-conceptual (ver secção anterior) para proporcionar uma visão prévia dos constructos e relações a estudar. De seguida, realizou-se um estudo de caso piloto para testar e aperfeiçoar o protocolo (Yin, 2003). A principal técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista, complementada com as técnicas de

Figura 1
Modelo teórico-conceitual proposto para o desenho e controlo dos serviços multicanal



análise documental e observação para efeitos de triangulação.

As entrevistas assumiram uma natureza semiestruturada, tendo sido realizadas um total de sete entrevistas, três com colaboradores dos serviços físicos e quatro com colaboradores dos serviços virtuais. Não foram realizadas mais entrevistas uma vez que os dados recolhidos através das sete entrevistas permitiram atingir de forma satisfatória os objetivos da investigação. Os cargos ocupados pelos entrevistados variam desde colaboradores de primeira linha a diretores de área de negócios. A seleção dos entrevistados obedeceu a critérios não probabilísticos, utilizando-se a amostragem por conveniência e a amostragem em bola de

neve. A documentação interna é proveniente de duas fontes, ambas relevantes para a concretização dos objetivos deste estudo: documentos retirados do *website* oficial da instituição bancária e documentos cedidos pelos participantes. As notas de campo foram utilizadas para registar as observações diretas e não participantes, bem como dados provenientes de conversas informais tidas durante as visitas.

Os dados foram analisados em quatro fases através da técnica de análise de conteúdos (Mills *et al.*, 2010). A primeira fase consistiu na definição do conjunto inicial de categorias e subcategorias a partir do modelo conceptual inicial. A segunda fase envolveu a associação dos dados das entrevistas, documentos internos e notas de campo às categorias

e subcategorias existentes ou a novas criadas para o efeito. A terceira fase consistiu na releitura dos dados com o objetivo de reagrupar e relacionar as categorias e subcategorias. A etapa final consistiu no relacionamento das categorias entre si com vista à definição final dos constructos e suas inter-relações.

Com o objetivo de aumentar a fiabilidade da investigação, desenvolveu-se um protocolo para o estudo de caso bem como uma base de dados que inclui, entre outros dados, as transcrições das entrevistas, documentos internos e notas de campo (Yin, 2003). A validade da investigação foi melhorada com o recurso a múltiplas fontes de evidência e através da revisão das transcrições e análises das entrevistas pelos participantes. O *software* NVIVO 8 (Bazeley, 2007) foi utilizado para implementar os procedimentos de análise de dados anteriormente descritos, contribuindo deste modo para robustecer a cadeia de evidência.

Análise e discussão dos resultados

A Figura 2 mostra o modelo conceptual reformulado. O remanescente desta secção analisa e discute as alterações efetuadas ao modelo em função dos resultados obtidos do estudo empírico.

• Conceito do serviço multicanal

A análise dos dados empíricos permitiu corroborar a utilidade do conceito de serviço multicanal (cf. constructo 3) enquanto elemento basilar no desenho e controlo dos serviços multicanal. Mas, talvez mais importante, permitiu também clarificar alguns aspetos em torno deste conceito que levaram à revisão do modelo inicial. Em particular, constatou-se que o conceito de serviço multicanal recebe o *feedback* de várias fontes, que vão desde os clientes cujas necessidades são auscultadas através, por exemplo, de questionários, assim como os elementos dentro da organização que contribuem com ideias, ou ainda novas tendências de mercado e tecnologias divulgadas, por exemplo, em conferências e fóruns da especialidade, até aos colaboradores que testam o conceito antes de o serviço ser oferecido.

Parece legítimo, assim, inferir que o conceito de serviço multicanal incorpora as necessidades e expectativas dos clientes, bem como de outras partes interessadas (cf. cons-

tructo 1). A este respeito, Smith *et al.* (2007) já haviam salientado a tendência crescente para envolver os *stakeholders* no desenvolvimento de novos serviços (tradicionais).

Adicionalmente, vários entrevistados relataram que a criação de um serviço multicanal é um processo complexo dado que envolve uma cooperação estreita e integrada entre vários departamentos associados aos serviços físicos e serviços virtuais (marketing, produtos, tecnologias de informação, etc.). Na organização em estudo, a gestão de topo, que tem sempre a última palavra no desenho e controlo de serviços multicanal, nomeia equipas interdepartamentais ou comités (cf. constructo 2), cujos membros são constituídos por diretores de departamento, «sendo a esse nível que se tomam as decisões correspondentes à construção de serviços multicanal», como refere um entrevistado. O processo de conceção de um serviço multicanal também «não se efetiva de um dia para o outro»: os comités efetuam várias reuniões periódicas com a finalidade de «amadurecerem» a ideia, assegurando que a mesma gera retorno à organização; os colaboradores ainda testam um protótipo antes de o serviço multicanal ser lançado no mercado (cf. constructo 4). Finalmente, saliente-se que o banco pode recorrer a entidades externas para auxiliar no desenho conceptual e implementação de componentes que integram nas plataformas existentes.

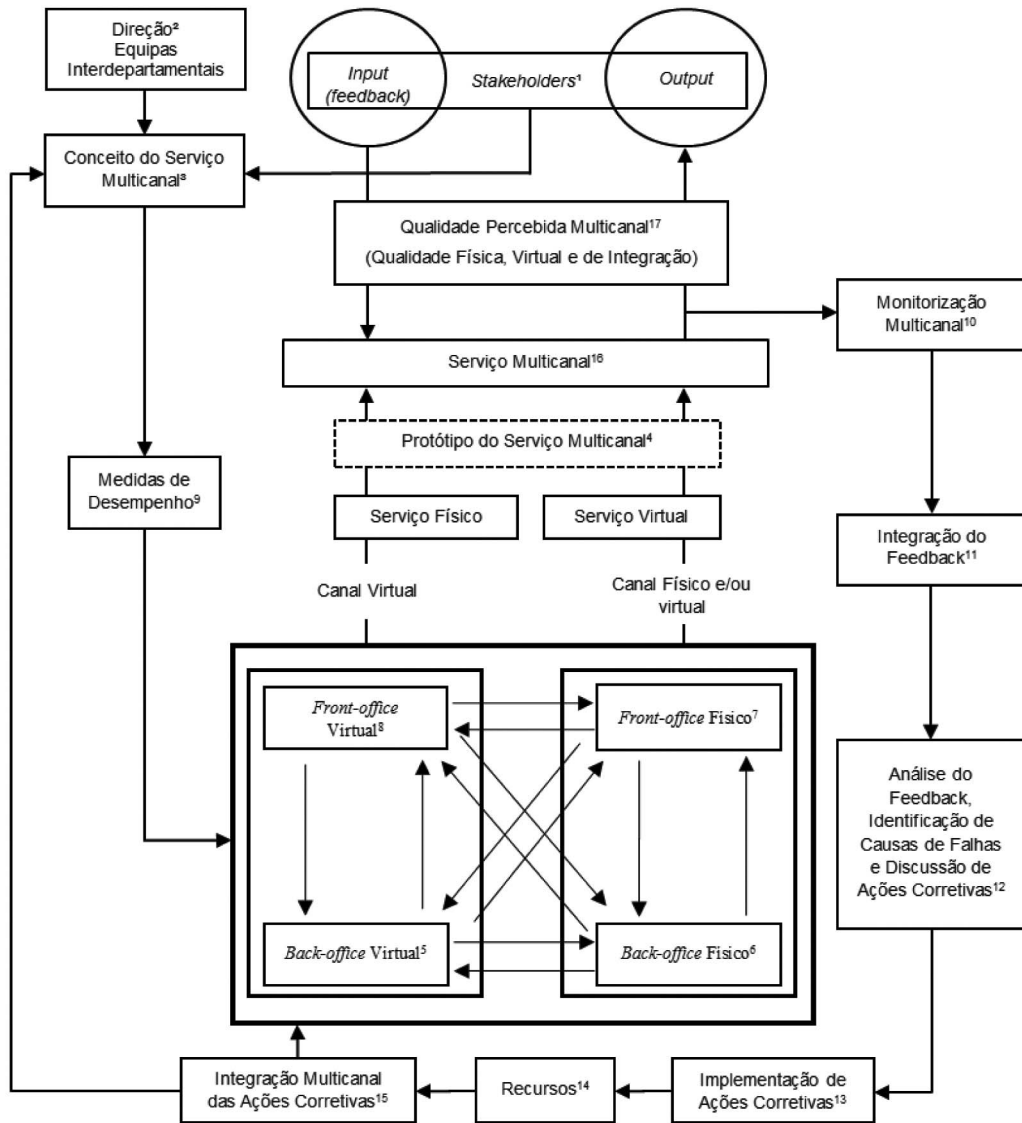
O «back-office» físico não é prescindível, mas revela-se que o «back-office» virtual e o «back-office» físico são cada vez mais interdependentes, complementam-se e tendem a ter cada vez uma maior intervenção informática.

• Sistema de prestação de serviço multicanal

Ao nível do sistema de prestação de serviço emergiram novas relações entre os elementos estruturais que não constavam no modelo teórico-conceptual, enquanto outras relações foram alteradas.

A análise das entrevistas indica que na instituição bancária em análise (e previsivelmente em outras do setor), o *back-office* virtual (cf. constructo 5) tem absorvido um crescente número de operações do *back-office* físico (cf. constructo 6).

Figura 2



Tal deve-se ao facto de permitir reduzir os custos, tornar os processos mais expeditos e cómodos para o cliente. Os entrevistados são unânimes em afirmar que o *back-office* físico não é prescindível, mas revelam que «o *back-office* vir-

tual e o *back-office* físico são cada vez mais interdependentes, complementam-se e tendem a ter cada vez uma maior intervenção informática».

A análise dos dados também suporta a perspectiva de que

as relações entre o *front-office* físico (cf. constructo 7) e o *back-office* físico são semiautomatizadas em vez de não automatizadas, como descritas na literatura. Por exemplo, um entrevistado afirma que «estas interações estão cada vez mais automatizadas e cada vez menos existem processos no *back-office* físico». Com efeito, pese embora seja necessária intervenção humana, as evoluções tecnológicas recentes (e.g., *middleware*, *web services*) têm permitido às organizações uma crescente automatização e integração dos processos de *back* e *front-office*. Por outro lado, na organização em estudo verificou-se que depois de os processos de *back-office* físico serem intervencionados pelos colaboradores, a informação é atualizada no sistema central onde fica disponível nos *front-offices* físico e virtual.

Este estudo expôs ainda três novas interações entre os constructos que representam os elementos estruturais do sistema de prestação de serviços e que não foram descritos anteriormente na literatura. A primeira respeita as interações entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual (cf. constructo 8), tendo-se apurado que a instituição bancária (à semelhança de outras) tem vindo a incentivar os clientes a migrar as suas transações do *front-office* físico para o *front-office* virtual com a intenção de aliviar a carga nos serviços físicos, reduzir custos operacionais e promover novas relações de negócio.

Similarmente, vários entrevistados confirmaram que no *front-office* físico «é usual os colaboradores consultarem o *website* do banco» para se manterem atualizados sobre novos produtos que sejam lançados por este canal e, assim, prestarem um serviço com maior consistência. Por outro lado, foi igualmente referido que a relação entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico pode ser estabelecida por três vias: pelo envio através do *website* de uma mensagem eletrónica ao gestor de conta; por uma ligação *click to call*, em que o cliente solicita um contacto telefónico; e por uma ligação *click to chat*, onde o cliente solicita um contacto por mensagem instantânea.

A segunda concerne as interações entre o *front-office* físico e o *back-office* virtual. Segundo os entrevistados, estas interações encontram-se atualmente bastante desenvolvidas dado que os colaboradores do *front-office* físico têm à sua disposição sistemas de informação que permitem registar todas as interações com os clientes, sendo os dados atuali-

zados nos sistemas centrais do *back-office* virtual em tempo real. Outro entrevistado revelou que «a ligação entre o *back-office* virtual e o *front-office* físico também é visível nos dias de hoje com a existência de *pop-ups*». Estes *pop-ups* são alertas emitidos pelo sistema de informação central que avisam os colaboradores sobre aspetos relevantes dos clientes (e.g., propensão para aquisição de produtos ou serviços) quando estes se dirigem aos serviços físicos.

A terceira refere-se às interações entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico. Esta inter-relação está presente, segundo os entrevistados, quando por exemplo os clientes utilizam o *website* do banco para consultarem o ponto de situação de um processo que esteja a decorrer no *back-office* físico ou quando os clientes contactam o *back-office* físico do banco para pedir um esclarecimento processual ou efetuar uma reclamação. Outro entrevistado salientou também o facto de que «as ações que são processadas no *back-office* físico repercutem-se no *front-office* virtual» (e.g., se no *back-office* físico for efetuado um débito, esse movimento será refletido na conta *on-line* do cliente).

Finalmente, os resultados são consistentes com os de outras investigações que sugerem que as relações entre o *front-office* virtual e o *back-office* virtual são integradas e automatizadas. Ou seja, as operações realizadas no *front-office* virtual são processadas automaticamente pelo *back-office* virtual e vice-versa.

• Medição do desempenho multicanal

Os dados empíricos deste estudo sugerem que a medição do desempenho (cf. constructo 9) constitui um elemento basilar na gestão e melhoria dos serviços multicanal. Este resultado pode ser explicado pelo facto de a medição do desempenho poder ser vista como o elo de ligação entre o desenho e controlo de serviços multicanal: os indicadores de desempenho captam os aspetos essenciais do conceito que são importantes para as partes interessadas; as metas, por sua vez, estão na base do controlo e melhoria dos serviços multicanal na medida em que o desempenho alcançado é comparado com as metas e, caso se constatem desvios significativos, são implementadas ações de melhoria.

Outro resultado interessante foi que quando questionados sobre os indicadores de desempenho mais importantes num



serviço multicanal, os entrevistados responderam de forma uníssona – fiabilidade, rapidez e segurança. Apesar de estes indicadores coincidirem com algumas dimensões da qualidade dos serviços físicos (e.g., Parasuraman *et al.*, 1988) e virtuais (e.g., Zeithaml *et al.*, 2002), as respostas não deixam de suscitar alguma perplexidade face à multiplicidade de indicadores que podem ser mensurados.

• Monitorização multicanal

De acordo com os dados recolhidos, a instituição bancária efetua a monitorização (cf. constructo 10) de todos os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço, utilizando um vasto conjunto de mecanismos, que incluem inquéritos de satisfação de clientes (*offline* e *online*), clientes mistério, gravação das chamadas de atendimento telefónico, reclamações e sugestões de clientes rececionadas por carta, pelo centro de contactos, correio eletrónico ou pelo provedor do cliente, recolha de sugestões dos colaboradores pela intranet, sistemas *Customer Relationship Management* e *Business Intelligence*, e análise de indicadores de desempenho. Assim, parece legítimo afirmar que a existência de vários canais e a consequente multiplicidade de mecanismos de monitorização, pode implicar uma maior complexidade, quando comparada com os serviços tradicionais, na análise do *feedback* e na forma como a implementação das ações corretivas se podem refletir nos diferentes canais.

• Integração do *feedback* multicanal e discussão de ações corretivas

Numa perspetiva multicanal, a monitorização deve, tal como destaca um entrevistado, «dar especial atenção à integração, ou seja, à ligação entre as informações provenientes dos elementos de primeira linha e dos sistemas informáticos». No caso em estudo, o multicanal recolhido é integrado em três níveis de gestão, percorrendo um caminho ascendente de acordo com o seu nível de complexidade: numa primeira instância, é processado ao nível de cada departamento responsável pela prestação de serviço. As situações de natureza transversal são depois analisadas em reuniões periódicas ao nível das equipas interdepartamentais (comités) e, finalmente, a gestão de topo analisa as situações mais complexas, que ultrapassam o âmbito de atuação dos

níveis anteriores. É no âmbito destes níveis de gestão que depois se procede à análise do *feedback*, identificação das causas das falhas de serviço e à discussão de ações corretivas.

Para refletir os resultados acima expostos, foi inserido um novo constructo (cf. constructo 11) no modelo conceptual, que não foi identificado na literatura existente, e alterado outro (cf. constructo 12).

• Implementação, recursos e integração multicanal das ações corretivas

No tocante às ações corretivas, a análise dos dados empíricos suscitou igualmente a necessidade de introduzir alterações no modelo teórico-conceptual, destacando-se a inclusão de um novo constructo e de novas relações.

Deste modo, verificou-se que após a identificação das ações corretivas, os níveis de gestão supramencionados efetuam as diligências indispensáveis para as implementar (cf. constructo 13), mobilizando os recursos necessários (cf. constructo 14) e coordenando as atividades no terreno. Por exemplo, a implementação de melhorias nos serviços físicos pode-se manifestar, segundo os entrevistados, em «ações de formação (presenciais ou *on-line*)», na «concessão de *empowerment* aos colaboradores», na «definição/alteração de padrões de serviço» e na elaboração de guiões que instruem os colaboradores a executar as atividades dos processos.

Nos serviços virtuais, a implementação de melhorias traduz-se geralmente na programação informática de novas funcionalidades ou de alterações nas funcionalidades existentes nos processos digitais. Em suma, as ações corretivas podem implicar alterações no sistema de prestação de serviços e, em alguns casos, no próprio conceito de serviço.

Mas tratando-se da melhoria de serviços multicanal, os resultados sugerem que o principal desafio decorre, tal como sucedeu anteriormente, da integração das ações corretivas pelos vários canais envolvidos (cf. constructo 15). Neste estudo de caso, a integração é conseguida através de reuniões periódicas com os setores envolvidos e através de diretivas emitidas pelos órgãos de gestão respetivos que podem ser consultadas pela intranet. Surpreendentemente, este resultado também não foi relatado na literatura existente.

• Serviço multicanal

Ao serem questionados sobre os serviços multicanal (cf. constructo 16), os entrevistados apontaram várias vantagens e desvantagens. As vantagens mais citadas foram a maior comodidade, disponibilidade e rapidez de serviço. Estes resultados são consistentes com os dos estudos anteriores (e.g., Coelho e Easingwood, 2008) que defendem que os serviços multicanal ao serem constituídos por canais virtuais e físicos permitem à organização melhorar a interação com os clientes.

Mais interessante foi a resposta de vários entrevistados, afirmando que a limitação principal dos serviços multicanal é a despersonalização dos serviços. Nas palavras de um entrevistado, «o elevado grau de tecnologias associado implica um serviço menos personalizado, apesar de continuar a haver sucursais». Com efeito, esta questão tem recebido pouca atenção da literatura (Neslin *et al.*, 2006), pelo que os resultados deste estudo reforçam a necessidade do aprofundamento desta temática em investigações futuras.

• Qualidade do serviço multicanal

Na perspetiva dos entrevistados, os elementos que determinam a qualidade do serviço multicanal são o cliente (canal físico e virtual), os colaboradores (do *front* e *back-offices*) e a consistência (cf. constructo 17) de mensagem entre canais. Pese embora o objetivo deste estudo não seja a análise das dimensões da qualidade dos serviços multicanal, os elementos recolhidos parecem estar em sintonia com os conceitos propostos por Sousa e Voss (2006).

Considerações finais

O que é que se pode concluir deste estudo, para além de que o tema do desenho e controlo de serviços multicanal tem sido pouco investigado? Uma conclusão é que a organização em estudo criou estruturas interdepartamentais (comités) para tomar as decisões sobre o desenho e controlo de serviços multicanal. Os relatos dos entrevistados sugerem que o processo de conceção de serviços multicanal assume uma natureza semiestruturada – enquanto algumas etapas apresentam uma estrutura e fluxos bem definidos (e.g., teste de protótipo), ou-

tras etapas e fluxos (e.g., criação do conceito de serviço) aparentam ser mais imprecisos, exibindo um comportamento dinâmico, com ciclos de *feedback* e não linearidades.

Esta natureza semiestruturada pode, no entanto, estar na base do equilíbrio entre organização e liberdade, que é tão importante na inovação de serviços (de Jong e Vermeulen, 2003). Em contraste, o controlo de serviços multicanal na organização aparenta ser um processo mais estruturado, estável e previsível. Outra conclusão é que a consistência de informação e resposta entre canais é de importância crucial no desenho e controlo de serviços multicanal.

Reconhecendo esta realidade, a instituição bancária, por exemplo, desenvolveu vários mecanismos de integração nas decisões de conceção, na recolha de informação e na implementação de ações corretivas.

Finalmente, os processos de desenho e controlo de serviços multicanal do caso em estudo foram concebidos para promover a melhoria contínua. A recolha de *feedback* sobre o desempenho dos serviços físicos e virtuais, a identificação das causas de falhas, a implementação de ações corretivas no sistema de prestação e conceito de serviço, bem como o envolvimento dos *stakeholders* nestas atividades, denotam uma preocupação em melhorar de forma incremental os serviços multicanal. A introdução de medidas mais radicais, embora não sendo impossível, tem o potencial de requerer um longo tempo de implementação devido à necessidade de integração destas pelos vários canais.

Face ao exposto, este estudo apresenta duas contribuições teóricas relevantes. Primeiro, propõe um modelo conceptual, empiricamente fundamentado, que contribui para um melhor entendimento sobre como as organizações desenham e controlam serviços multicanal. Sendo um dos primeiros estudos do seu género, esta investigação preenche uma lacuna na parca literatura sobre o desenho e controlo de serviços multicanal (Patrício *et al.*, 2008; Simons e Bouwman, 2006; Sousa, 2010; Sousa e Amorim, 2009).

Segundo, os resultados deste estudo fornecem conhecimento que poderá ser potencialmente útil ao desenvolvimento de novas metodologias, técnicas e ferramentas de desenho e controlo de serviços multicanal. Com efeito, os

O estudo empírico revela uma estrutura hierárquica de decisão de três níveis e destaca mecanismos de integração ao nível do desenho, da recolha de «feedback» e da implementação de ações de melhoria.

investigadores necessitam de conhecer a realidade dos serviços multicanal nas organizações de modo a poderem desenvolver abordagens que possam ir ao encontro dos seus requisitos.

De um ponto de vista prático, este estudo chama a atenção dos gestores de que o desenho e o controlo de serviços multicanal devem considerar a implementação de determinados mecanismos de decisão e integração. Por exemplo, o estudo empírico revela uma estrutura hierárquica de decisão de três níveis e destaca mecanismos de integração ao nível do desenho, da recolha de *feedback* e da implementação de ações de melhoria.

Por outro lado, também alerta os gestores para a complexidade de relações que se podem estabelecer entre os elementos estruturais do sistema de prestação de serviços multicanal. No estudo empírico apurou-se que existe uma relação em rede, em que qualquer elemento pode estar relacionado com qualquer outro elemento, sugerindo que os elementos estruturais se comportam como um sistema dinâmico complexo. A implicação disto é que as ações realizadas sobre um elemento podem ter um efeito, por vezes contraintuitivo, sobre outros elementos estruturais.

Este estudo não é, contudo, isento de limitações. A abrangência da investigação está confinada apenas à realidade de uma organização bancária portuguesa. Por razões de confidencialidade, não foi possível analisar aspetos mais detalhados do desenho e controlo dos processos de serviços multicanal. Consequentemente, embora se admita a eventualidade de alguns resultados serem comuns a outras instituições bancárias portuguesas, este estudo não tem pretensões de generalização. Investigações futuras podem debruçar-se sobre o aperfeiçoamento do modelo conceptual proposto através de estudos de caso em outras instituições bancárias e em outros setores. Outra possibilidade seria a elaboração de um estudo sobre boas práticas de desenho e controlo de serviços multicanal. ■

Referências bibliográficas

- BAZELEY, P. (2007), **Qualitative Data Analysis with NVIVO**. Sage Publications, Londres.
- CASSAB, H. e MACLACHLAN, D. (2010), «A consumer-based view of multichannel service». *Journal of Service Management*, vol. 20(1), pp. 52-75.
- CLARK, G.; JOHNSTON, R. e SHULVER, M. (2000), «Exploiting the service concept for service design and development». In J. Fitzsimmons e M. Fitzsimmons (Eds.), **New Service Development**, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 71-91.
- COELHO, F. e EASINGWOOD, C. (2008), «A model of the antecedents of multiple channel usage». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15(1), pp. 32-41.
- CORTIÑAS, M.; CHOCARRO, R. e VILLANUEVA, M. (2010), «Understanding multichannel banking customers». *Journal of Business Research*, vol. 63(11), pp. 1215-1221.
- EDVARDSSON, B. e OLSON, J. (1996), «Key concepts for new service development». *The Service Industries Journal*, vol. 16(2), pp. 140-164.
- DE JONG, J. e VERMEULEN, P. (2003), «Organizing successful new service development: a literature review». *Management Decision*, vol. 41(9), pp. 844-858.
- FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M. (2008), **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- FROEHLE, C. e ROTH, A. (2004), «New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience». *Journal of Operations Management*, vol. 22(1), pp. 1-21.
- FROEHLE, C. e ROTH, A. (2007), «A resource-process framework of new service development». *Production and Operations Management*, vol. 16(2), pp. 169-88.
- GOLDSTEIN, S.; JOHNSTON, R.; DUFFY, J. e RAO, J. (2002), «The service concept: the missing link in service design research?». *Journal of Operations Management*, vol. 20(2), pp. 121-134.
- MEREDITH, J. (1999), «Building operations management theory through case and field research». *Journal of Operations Management*, vol. 16(4), pp. 441-454.
- MILLS, A.; DUREPOS, G. e WIEBE, E. (2010), **Encyclopedia of Case Study Research**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- NESLIN, S.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M.; THOMAS, J. e VERHOEF, P. (2006), «Challenges and opportunities in multichannel customer management». *Journal of Service Research*, vol. 9(2), pp. 95-112.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. e ZEITHAML, V. (1988), «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64(1), pp. 12-40.
- PATRÍCIO, L.; FISK, R. e CUNHA, J. (2008), «Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint». *Journal of Service Research*, vol. 10(4), pp. 318-334.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1995), **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Publicações Gradiva, Lisboa.
- ROTH, A. e MENOR, L. (2003), «Insights into service operations management: a research agenda». *Production and Operations Management*, vol. 12(2), pp. 145-164.
- SIMONS, L. e BOUWMAN, H. (2006), «Extended QFD: multi-channel service concept design». *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17(8), pp. 1043-1062.
- SMITH, A.; FISCHBACHER, M. e WILSON, F. (2007), «New service

development: from panoramas to precision». *European Management Journal*, vol. 25(5), pp. 370-383.

SOUSA, R. (2010), «O desenho de serviços multicanal». *Managerial Report*, Universidade Católica Portuguesa.

SOUSA, R. e AMORIM, M. (2009), «A framework for the design of multichannel services». In *Proceedings of the International Conference of the European Operations Management Association*, Gotemburgo, Junho.

SOUSA, R. e VOSS, C. (2006), «Service quality in multichannel services employing virtual channels». *Journal of Service Research*, vol. 8(4), pp. 356-371.

STERN, L.; STUDIRVANT, F. e GETZ, G. (1993), «Accomplishing marketing channel change: paths and pitfalls». *European Management Journal*, vol. 11(1), pp. 1-8.

STONE, M.; HOBBS, M. e KHALEELI, M. (2002), «Multichannel customer management: the benefits and challenges». *Journal of Database Marketing*, vol. 10(1), pp. 39-52.

VOSS, C.; TSIRIKTSIS, N. e FROHLICH, M. (2002), «Case research in operations management». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22(2), pp. 195-219.

YIN, R. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, Thousand Oaks.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e MALHOTRA, A. (2002), «Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(4), pp. 362-375.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e MALHOTRA, A. (2002), «Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(4), pp. 362-375.

A ARTE DE GERIR PESSOAS

Guia Completo de Técnicas e Competências Essenciais

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Será que conhece tão bem como julga todos aqueles que trabalham consigo? Quem sabe se não é esse pormenor que o vai ajudar a ter mais sucesso?


ACTUAL

GRUPOALMEDINA