

Trimestral • Volume 10
N.º 1/2
Janeiro/junho 2011
Preço: 15,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

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

Gestão Ambiental

Gestão ambiental do produto

Rumo à sustentabilidade industrial

João Pereira

Criando valor para o acionista através da certificação ISO 14000

Um estudo múltiplo de casos

**Alexandre Amaral, Danusa Leite, Helen Chen, Joanne Sung
e Renata Lucas**

Marketing

Percepção de clientes em encontros de serviços

Um olhar sobre os atributos intangíveis do atendimento

**Mara Moreira, Irene Troccoli, Joyce Altaf
e Maria Angélica Luqueze**

Estudo

Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência

Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul

Ilse Beuren e Edson Macohon

Caso

Fatores demográficos na percepção do risco de compra pela Internet

O caso de um site brasileiro de venda de ingressos

Mauro Maceira, Frederico Carvalho e Uânia Lima

A utilização de tecnologias «self-service» nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal

João Proença

Maria Antónia Rodrigues



5 0037 p

1/2 jan./jun. 2011

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico
ação: Exemplar BB



1461214

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

Director em Portugal

Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director 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 Redactorial no Brasil

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão

Grupo Adventus (Portugal)

Impressão

Peres-Socip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal

Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €**Periodicidade: Trimestral****Data de impressão deste número: 04/07/2011****Tiragem: 1000 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**Conselho de administração: Que funções?**

Board of Director's: what roles?

Consejo de administración: qué funciones?

Jorge Rodrigues e Fernando Seabra

Pág. 2

Gestão ambiental do produto: Rumo à sustentabilidade industrial

Product environmental management: Towards industrial sustainability

Gestión Ambiental del producto: Hacia un desarrollo industrial sostenible

João Pereira

Pág. 13

ESTUDOS**Percepção de clientes em encontro de serviços:****Um olhar sobre os atributos intangíveis do atendimento**

Customer's perception of the intangible attributes in services encounters: A study

Percepción de los clientes en el momento de prestación de servicios: Una mirada

a los atributos intangibles del servicio

Mara Moreira, Irene Troccoli, Joyce Altaf e Maria Angélica Luqueze

Pág. 24

Criando valor para o acionista através da certificação ISO 14000:**Um estudo múltiplo de casos**

Creating shareholder value through ISO 14000 certification: A multiple cases study

Creación de valor para el accionista a través de la certificación ISO 14000: Un estudio de casos multiples

Alexandre Amaral, Danusa Leite, Helen Chen, Joanne Sung e Renata Lucas

Pág. 37

A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal

The importance of quality management systems certification in Portugal

La importancia de la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en Portugal

José Castro Pinto e Ana Lúcia Pinto

Pág. 48

A utilização de tecnologias «self-service» nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal

Use of self-service technologies in the banking services and its influence on consumer behaviour in Portugal

El uso de tecnologías de autoservicio en los servicios bancarios y su influencia en el comportamiento del consumidor en Portugal

João Proença e Maria Antónia Rodrigues

Pág. 62

Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul

Institutionalization of habits and routines in management accounting based on the contingency theory: a study in Brazilian furniture industries of São Bento do Sul

Institucionalización de los hábitos y rutinas de la contabilidad de gestión a la luz de la teoría de la contingencia: un estudio en la industria del mueble

Ilse Beuren e Edson Macohon

Pág. 78

CASO**Fatores demográficos na percepção do risco de compra pela Internet: O caso de um site brasileiro de venda de ingressos**

Demographic factors and perceived risk of buying on the Internet: the case of a Brazilian website

Los factores demográficos en la percepción del riesgo en las compras por Internet: El caso de un site brasileño de venta de entradas

Mauro Maceira, Frederico Carvalho e Vânia Lima

Pág. 92

O caleidoscópio da estratégia: O papel das consultorias externas no «strategizing» de uma organização

Strategy kaleidoscope: the role of external consultancies in the strategizing of an organization

El caleidoscopio de la estrategia: El papel de las consultoras externas en la elaboración en el strategizing de una organización

Silvana Walter e Paulo Augusto

Pág. 102

Editorial



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

«Enquanto editores consideramos ter atingido um dos nossos objetivos – fazer desta revista uma publicação luso-brasileira no pleno sentido do termo.»

O maior número de artigos de origem brasileira publicados nesta edição reflete uma tendência que se tem revelado consistente ao longo dos últimos meses – a submissão de um número crescente de artigos por parte de colegas das universidades brasileiras.

Seria à partida uma tendência esperada, dada a enorme diferença populacional entre os dois países, mas o que é verdade, é que demorou bastante tempo até que os universitários brasileiros aceitassem a revista como sua.

Enquanto editores consideramos ter atingido um dos nossos objetivos – fazer desta revista uma publicação luso-brasileira no pleno sentido do termo.

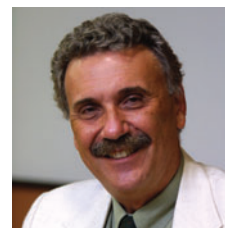
Um outro fator, que gostaríamos de salientar, prende-se com a crescente consulta da edição eletrónica na base de dados SciELO o que demonstra bem o interesse do público pelos artigos publicados.

Por último, salienta-se que a grande diferença entre artigos dos autores portugueses e dos autores brasileiros continua a ser o maior pendor teórico e qualitativo dos textos brasileiros e uma componente mais empírica e quantitativa dos textos portugueses.

Este número, dada a sua maior dimensão, apresenta um leque mais diversificado de temas. A sustentabilidade e a governança são tratadas em dois artigos de grande atualidade.

O papel da consultoria externa, a percepção do risco nas compras na Internet, a utilização das tecnologias no *self-service* na banca por parte dos consumidores e a importância das rotinas contabilísticas são outros temas que integram esta edição e que esperamos sejam de leitura útil.

Atualidade, variedade de temas e diversidade de abordagens é o que este número da revista reserva aos seus leitores.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

«Um outro fator, que gostaríamos de salientar, prende-se com a crescente consulta da edição eletrónica na base de dados SciELO o que demonstra bem o interesse do público pelos artigos publicados.»

Na capa:
António Viana
«Largo das duas igrejas»
90 x 120 cm
Óleo s/ tela

Exposição de Pintura
patente no INDEG/ISCTE, Lisboa,
de 11 de dezembro de 2010
a 11 de janeiro de 2011.



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



Revista Classificada como «Nacional B»
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
<http://www.biblioteca.epm.br/cgi-bin/wxis.exe>

Conselho de administração Que funções?

por Jorge Rodrigues e Fernando Seabra

RESUMO: A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à criação de um órgão interno conhecido como conselho de administração. A essência das funções deste órgão consiste em arbitrar soluções para objetivos e reivindicações em conflito, as quais exigem complexos equilíbrios (juízos de gestão) sobre um amplo conjunto de metas e meios para as alcançar. São de destacar três funções: institucional, de governação e estratégica. A função institucional, externa, legitima as atividades da empresa com o seu meio envolvente, instigada pela obtenção de recursos. A função de governação, interna, procura conciliar os interesses dos diferentes constituintes organizacionais. A função estratégica consubstancia-se na tomada das decisões estratégicas, visando a adaptação da empresa ao seu meio envolvente. Contudo, as funções deverão evoluir, no sentido de se adaptarem às novas configurações organizacionais e aos novos processos de criação de valor.

Palavras-chave: Conselho de Administração, Governo das Sociedades, Criação de Valor

TITLE: Board of Director's: what roles?

ABSTRACT: The separation between ownership and management induced the creation of a board of directors in companies. The vital roles of boards of directors are mediate solutions to proposals and claims in conflict. Those, demand intricate balances of power above a large set of targets and resources to obtain. There are three roles: institutional, governance and strategic. The institutional role, external, legitimates enterprise activities regarding their environment, stimulates to get resources. The governance role, internal, searches to align the interests of different kinds of constituencies. The strategic role aims to take strategic decisions to adapt the enterprise to their environment. Although the management roles have to develop to new configurations and new processes of value creation.

Key words: Board of Directors, Corporate Governance, Value Creation

TÍTULO: Consejo de administración: qué funciones?

RESUMEN: La separación de la propiedad y de la gestión de las empresas llevó a que en estas he sido creado un órgano interno conocido como consejo de administración. La esencia de las funciones de este órgano consiste en arbitrar soluciones para objetivos y reivindicaciones en conflicto, las cuáles exigen complexos equilíbrios (juicio de gestión) sobre un amplio conjunto de metas y medios para las alcanzar. Son de destacar tres funciones: institucional, de gobierno y estratégica. La funcione institucional, externa, legítima las atividades de la empresa con su entorno, instigada por la obtención de recursos. La función de gobierno, interna, procura conciliar los intereses de los diferentes constituyentes organizacionales. La función estratégica, consubstancia-se en la tomada de decisiones estratégicas, visando la adaptación de la empresa a su entorno. Todavía, las funciones deberán pasar por un proceso de evolución en el sentido de su adaptación a las novas configuraciones organizacionales y a los nuevos procesos de creación de valor.

Palabras-clave: Consejo de Administración, Gobierno de las Sociedades, Creación de Valor

A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à implementação de órgãos e processos de administração e de órgãos e processos de direção, cada um deles com responsabilidades próprias (Pound, 1995) dentro de uma organização. Assim, as pessoas e órgãos que administram são diferentes das pessoas e órgãos que dirigem (Bernhoeft e Gallo, 2003).

A distinção entre administração e direção não tem fronteiras estanques, está sujeita a múltiplas contingências. O que se pretende é potenciar as capacidades da tecnoestrutura (direção) na afectação dos recursos, aperfeiçoando as suas qualidades, através do apoio da administração com conhecimentos estratégicos já testados noutras situações e uma maior capacidade de avaliação e crítica construtiva (Bernhoeft e Gallo, 2003).

A distinção entre administração e direção apoia-se no facto de a tomada de determinadas decisões – decisões de controlo: ratificação e vigilância (Fama e Jensen, 1983) – não corresponderem às funções dos gestores, embora estes participem ativamente na sua elaboração, mas pertencerem às funções dos administradores que, em nome dos proprietários, também são responsáveis por que a empresa cumpra com a sua função social, enquanto comunidade organizada de pessoas (Gallo e Melé, 1998). São consideradas decisões de administração todas as que levam a empresa a assumir riscos que possam ser qualificados como excepcionais (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Este artigo, de carácter teórico, apresenta em primeiro lugar as origens do conselho de administração. Num segundo ponto apresenta as funções que ele deve desempenhar,

de acordo com as perspetivas contingencial e institucional. As razões por que deve existir conselho de administração nas empresas constituem o terceiro ponto. O porquê da sua composição dever refletir um equilíbrio de forças entre as diferentes partes interessadas é explicada no quarto ponto. As conclusões encerram o artigo, propondo questões para a reforma futura de tão importante órgão de governo das organizações.

Origens do conselho de administração

A separação entre a propriedade e a gestão das empresas acentuou-se desde a Grande Depressão dos anos 1930 nos Estados Unidos. Assistiu-se a um movimento de transferência da posse do capital das empresas, de uma atomização de acionistas individuais para a concentração em acionistas institucionais (instituições financeiras que controlam grandes lotes de ações, próprias ou resultantes das posições individuais dos seus clientes). Assim, aumentou a importância e o poder que estes acionistas exercem no controlo da gestão das empresas (Parrat, 1999).

Aquela separação levou à assunção de responsabilidades e importância crescentes de um dos órgãos de governação da empresa, o conselho de administração. Este é constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões, no sentido de potenciarem a criação de valor. De um modo geral, criar valor significa que a organização consegue, através da combinação de recursos, produzir uma renda para si própria, igual à diferença entre o valor dos produtos ou serviços oferecidos por esta – ou seja, o preço que os clientes estão dispostos a pagar – e os custos de

Jorge José Martins Rodrigues

jrodrigues@iscal.ipl.pt

Doutorado em Gestão, Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PhD in Management, Lecturer of Field Management at ISCAL, Lisbon's Polytechnic Institute, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración, Profesor Coordinador del Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra

fmseabra@iscal.ipl.pt

Doutorando em Gestão, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PhD Student in Management, Lecturer of Field Management at ISCAL, Lisbon's Polytechnic Institute, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración, Profesor Asociado del Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em abril de 2010 e aceite em janeiro de 2011.

Received in April 2010 and accepted in January 2011.



oportunidade desses recursos, qualquer que seja a sua natureza (Charreaux e Desbrières, 1998). Sob condições muito restritas, os proveitos da organização identificam-se com as rendas organizacionais (Klein et al., 1978). Esta perspectiva de eficiência está na origem da maior parte das teorias do conselho de administração, mas não é única.

Existem outras teorias, que propõem explicações para o papel do conselho de administração, não como um mecanismo que contribuiu para a criação de valor, mas como um instrumento de exercício do poder, de influência, de procura de rendimentos (apropriação de valor), de criação de normas sociais (Charreaux, 2000a).

Com o advento do capitalismo tecnocrático ou do saber-fazer, o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores, criou a necessidade de controlar estes últimos por pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correta.

Um conselho de administração devidamente estruturado e eficiente (dimensão, composição, diversidade de competências individuais, processos formais de avaliação do seu próprio desempenho) reduz potencialmente os comportamentos discricionários dos seus membros. Dito de outro modo, ao atuar no sentido de satisfazer os níveis mínimos de interesses ou necessidades de todas as partes interessadas (acionistas, empregados, fornecedores, bancos, Estado e Sociedade em geral), pela sua própria vontade, o conselho de administração está a promover a competitividade da empresa e, simultaneamente, a ter um comportamento ético e a ser socialmente responsável. Ou seja, com o advento do capitalismo tecnocrático ou do saber-fazer (Gomez, 2003a), o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores, criou a necessidade de controlar estes últimos por pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correta.

Esta foi a origem da criação do conselho de administração, um novo órgão de governo das sociedades. Os seus membros desempenham o papel de mediadores, cujo conhe-

cimento é legitimado pela deontologia, e que assegura o controlo sobre o poder exercido pelos gestores tecnocratas. Esta visão prevaleceu desde os anos 1920-1930 até finais dos anos 1990.

Funções do conselho de administração

Em princípio, e sem prejuízo dos poderes da assembleia-geral, apenas o conselho de administração no seu conjunto tem o poder exclusivo de acordo com o estatuto social para a tomada de decisões e, enquanto órgão colegial, é coletivamente responsável pelo desempenho das suas funções (Comissão Europeia, 2005). Assim, o envolvimento do conselho de administração nas decisões estratégicas é um fenómeno complexo, sendo reconhecido não haver uma única perspectiva teórica que possa, adequadamente, apreender o processo na sua globalidade (Judge e Zeithaml, 1992).

Em consistência com os principais argumentos de seis escolas de pensamento de gestão diferentes, Hung (1998) tipificou as principais funções do conselho de administração, conforme explicitamos no Quadro I (ver p. 5).

A evolução das teorias de gestão trouxe consigo uma formulação mais exata das funções que o conselho de administração deve cumprir, para que a empresa alcance com sucesso os seus fins. São funções que diferem com as teorias que as sustentam e que podemos dividir em duas perspetivas: institucional e contingencial (Judge e Zeithaml, 1992; Hung, 1998).

• Perspetiva contingencial

A perspetiva contingencial concebe o processo de formulação e implementação da estratégia como o modo através do qual os membros da empresa desenvolvem ações para que esta enfrente, e se adapte com êxito, às contingências internas e externas que ocorrem sucessivamente (Judge e Zeithaml, 1992). As contingências internas referem-se à natureza das tarefas, em termos de variabilidade, dificuldade e interdependência, bem como à estrutura organizacional, em termos de complexidade, grau de centralização e rede de comunicação. As contingências externas incluem os efeitos da incerteza, complexidade e pressão social (Hung, 1998). Os autores desta perspetiva tendem a atribuir ao conselho de administração as funções de ligação, coordenação, controlo e estratégica.

Quadro I
Principais funções do conselho de administração

Perspetiva	Função	Teorias de gestão	Principais autores
Contingencial	Ligação	Teoria dos recursos	Pfeffer (1972)
	Coordenação	Teoria pluralista	Freeman (1984)
	Controlo	Teoria da agência	Fama e Jensen (1983)
	Estratégica	Teoria da tutela	Donaldson (1990)
Institucional	Manutenção	Teoria institucional	Selznick (1957)
	Suporte	Hegemonia de gestão	Mace (1971)

Fonte: Hung (1998), Adaptado

Função de ligação e teoria dos recursos

Os autores que veem a empresa como um sistema aberto, dependente de um conjunto de recursos raros, que são obtidos, mantidos e construídos para a obtenção dos fins daquela nos distintos horizontes de tempo, atribuem ao conselho de administração a função principal de gerir essa dependência externa, através da captação para a empresa de diversos tipos de recursos, procurando reduzir a incerteza e incrementar as capacidades e reconhecimento daquela, com redução de custos de transação (Pfeffer, 1972; Pfeffer e Salancik, 1978; Williamson, 1985).

Apoiando-se na atividade, conhecimentos e relações dos seus membros, o conselho de administração pode conseguir os recursos necessários com mais facilidade (Pfeffer e Salancik, 1978; Hillman *et al.*, 2000), nomeadamente:

- Informação e aconselhamento;
- Legitimidade;
- Canais de informação e comunicação entre a empresa e as organizações externas;
- Ajuda na obtenção de recursos ou na obtenção de compromissos com elementos externos importantes.

Logo, o conselho de administração é visto como um veículo que a empresa utiliza para coordenar as suas atividades com outras organizações (Ornstein, 1984) e, ao mesmo tempo, controlá-las através da manipulação dos recursos escassos (Pfeffer e Salancik, 1978).

Função de coordenação e teoria pluralista

Os autores, que se baseiam na perspectiva pluralista, concebem a empresa como um conjunto de partes interessadas, perante as quais a empresa é responsável, por aquelas deterem algum interesse nos resultados das suas atividades (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995). Logo, o objetivo da empresa deve ser o de conseguir satisfazer, de uma forma equilibrada, os objetivos particulares, porventura divergentes, de todos estes atores organizacionais (Hung, 1998). Assim, é atribuído ao conselho de administração a função de, através de negociação e obtenção de compromissos mútuos, coordenar os interesses de todas essas partes interessadas (Freeman, 1984; Mitchell *et al.*, 1997).

Função de controlo e teoria da agência

Para os autores que se baseiam na teoria da agência, a função do conselho de administração é a de controlar (Hendry e Kiel, 2004), para que o agente (direção) não procure interesses contrários aos do principal (proprietários) (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Logo, tenta-se reduzir o oportunismo dos agentes através de mecanismos como a estrutura da propriedade (Jensen e Meckling, 1976), mercado de trabalho dos gestores e mercado de capital eficiente (Fama, 1980), ou através de um sistema de informação de controlo do comportamento dos agentes (Fama e Jensen, 1983).

Esta perspetiva do controlo é limitada, por apenas considerar a relação de agência entre o principal e o agente,

ignorando as interações de grupo, as culturas empresarial e étnica, bem como um amplo conjunto de panóplias de relações interpessoais e de poder (Tricker, 1994).

Função estratégica e teoria da tutela

Para os autores que assumem que os gestores querem, essencialmente, desempenhar um bom trabalho, não se coloca o problema do conflito de interesses entre proprietários e gestores, com estes últimos como principais responsáveis pela definição da estratégia da empresa (Donaldson, 1990; Davis *et al.*, 1997). Andrews (1981) entende que a função do conselho de administração deve restringir-se à revisão das estratégias formuladas pelos gestores.

Assim, a principal função do conselho de administração, nesta perspetiva, é a de cooperar com a coligação dominante, no sentido de cumprir a missão e os objetivos da empresa (Hung, 1998). Deste modo, é preferível um conselho de administração com a maioria de administradores recrutados internamente (Van den Bergh e Levräu, 2004), proporcionando um bom relacionamento entre conselho de administração e direção, voluntariamente desejado por esta (Donaldson, 1990).

Contudo, ao assumir comportamentos racionais e conformes com o enquadramento jurídico-legal, esta perspetiva ignora a dinâmica do conselho de administração, a percepção das funções interpessoais e os efeitos de liderança do conselho de administração (Tricker, 1994), e não reflete os efeitos recíprocos entre poder, conflito e ideologia (Hung, 1998).

• Perspetiva institucional

A perspetiva institucional concebe os processos de formulação e implementação da estratégia como um conjunto de atividades e de decisões cujo fim é tornar realidade as expectativas da empresa e proporcionar-lhe estabilidade enquanto instituição (Judge e Zeithaml, 1992). Os autores desta perspetiva tendem a atribuir ao conselho de administração dois tipos de funções que se podem qualificar de apoio à direção da empresa (tecnoestrutura de gestão).

Função de manutenção e teoria institucional

Os autores, que se baseiam na empresa como instituição,

atribuem ao conselho de administração a função de garantir que esta preserve os valores que fazem dela uma instituição diferente das outras (Selznick, 1957) e de conceber estruturas de governação eficientes, com a finalidade de reduzir os custos de transação (Williamson, 1988). Assim, a função do conselho de administração consiste em analisar e compreender os movimentos e tendências do meio envolvente (Hung, 1998). Para atuar, o conselho de administração dispõe de instrumentos técnicos concebidos para definir os objetivos da empresa e, simultaneamente, para funcionar como transmissores de reações às influências e constrangimentos do meio envolvente externo.

Função de suporte e hegemonia de gestão

Ao partir do pressuposto de que a direção é a responsável máxima pela condução do processo estratégico da empresa, estes autores atribuem ao conselho de administração a função de apoio à direção e sua equipa (Mace, 1971). Atualmente, as organizações são geridas por gestores profissionais. A hegemonia de gestão refere-se, assim, à situação em que o conselho de administração de uma organização desempenha um papel passivo como avaliador das decisões estratégicas (Hendry e Kiel, 2004), as quais são definidas por gestores profissionais (Hung, 1998; Hendry e Kiel, 2004).

Este papel de suporte às decisões de gestão é o resultado de fatores objetivos e subjetivos.

Os fatores subjetivos sugerem que os administradores evitam envolver-se na tomada de decisão por três razões principais (Hung, 1998; Hendry e Kiel, 2004):

- São nomeados pelos gestores, logo estão dependentes do seu voto para continuarem no conselho de administração;
- São cooptados entre os quadros da organização;
- Usufruem maiores compensações que os gestores, o que atua como incentivo para a sua complacência.

Os fatores objetivos que proporcionam a hegemonia de gestão estão relacionados com a assimetria de informação e de conhecimento entre gestores e administradores. Os primeiros dispõem de poder discricionário na disponibilização da informação, e os segundos, muitas vezes, não têm conhecimentos específicos que lhes permitam tomar decisões fundamentadas (Hendry e Kiel, 2004).

• Funções do conselho de administração e sistemas de governabilidade empresarial

A essência das funções do conselho de administração consiste em arbitrar soluções para objetivos e reivindicações em conflito (Baysinger e Butler, 1985; Vinten, 2001), as quais exigem complexos equilíbrios (juízos de gestão) sobre um amplo conjunto de metas e meios para as alcançar (Thomsen, 2004; Blair, 2005), pelo que nos iremos cingir a duas funções principais do conselho de administração:

- Uma função disciplinar, a qual consiste em proteger os interesses dos acionistas (ou de outras partes interessadas) contra os comportamentos abusivos dos gestores ou dos acionistas de controlo (Fama, 1980; Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989);
- E uma função de coordenação, em que os administradores procuram o equilíbrio na satisfação dos interesses de todos os constituintes organizacionais (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Boatright, 2003).

O dever de lealdade dos administradores não é apenas para com os acionistas. Apesar de nomeados pela assembleia-geral, não são plenamente seus mandatários, pois têm atribuições próprias que não derivam da referida assembleia-geral, mas sim da lei e dos estatutos da sociedade.

Uma das funções essenciais do conselho de administração é a definição dos valores da empresa, em todas as suas dimensões – dimensão ética incluída (Peltier, 2004). O dever de lealdade dos administradores não é apenas para com os acionistas. Apesar de nomeados pela assembleia-geral, não são plenamente seus mandatários, pois têm atribuições próprias que não derivam da referida assembleia-geral, mas sim da lei e dos estatutos da sociedade (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Os administradores detêm todos os poderes necessários para administrar a empresa e devem manter um comportamento leal e diligente nas suas funções de administrar. Entre estes poderes incluem-se os de delegar, substabelecer nou-

tras pessoas para que administrem, sem que isso os exima da sua responsabilidade de lealdade e diligência (Bernhoeft e Gallo, 2003). Logo, eles são o garante da ética nas empresas e devem proceder a uma arbitragem equilibrada entre os interesses dos acionistas e os interesses das outras partes interessadas (Peltier, 2004).

Monks e Minow (2001), numa perspectiva anglo-saxónica, mais legalista, mas mesmo assim vaga (Hung, 1998), apresentam como principais funções para o conselho de administração:

- Seleção, avaliação regular e, se necessário, a substituição do Director Geral;
- Fixação das remunerações dos gestores e definição do plano de sucessão;
- Revisão e aprovação dos objetivos financeiros, da estratégia e planos da empresa;
- Aconselhar e apoiar a gestão de topo;
- Selecionar e recomendar aos acionistas os candidatos a membros do conselho de administração; avaliar a forma de funcionamento e o desempenho do conselho de administração;
- Zelar pela conformidade da aplicação das leis e regulamentos.

Para a OCDE (2004), numa perspectiva mais continental europeia, o órgão de administração deve desempenhar certas funções fundamentais:

- Apreciar e orientar a estratégia da sociedade;
- Selecionar, compensar, fiscalizar e substituir os principais gestores;
- Harmonizar a remuneração dos principais gestores e dos membros do conselho de administração;
- Garantir um processo formal e transparente para a nomeação e eleição do conselho de administração;
- Gerir potenciais conflitos de interesses entre gestores, administradores e acionistas;
- Assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos e de informação da sociedade;
- Supervisionar o processo de divulgação de informações e de comunicação.

As funções do conselho de administração, quanto à obtenção de recursos para a empresa, não mudaram desde meados do Séc. XX; já quanto à natureza dos recursos a



adquirir têm evoluído, em particular, na sua capacidade de aconselhar, controlar e vigiar os gestores (Joly e Moingeon, 2001).

Porque existe conselho de administração?

O conselho de administração é uma instituição que, em teoria, ajuda a resolver os problemas de agência inerentes à gestão de uma organização (Hermalin e Weisback, 2003). Portanto, o conselho de administração não é um órgão de gestão suplementar, mas um órgão de controlo interno, o qual tem por finalidade controlar e ratificar as decisões dos gestores funcionais e informar as partes interessadas sobre o andamento dos negócios. Assim, o conselho de administração é uma organização dentro da organização.

A sua função é a de atenuar a assimetria de informação, no sentido de controlar o comportamento oportunista dos gestores. Por outras palavras, o conselho de administração é considerado como o mecanismo de governabilidade empresarial que tem por missão solucionar as tensões resultantes da separação entre a posse da propriedade e o poder da gestão; supostamente, o conselho de administração limita as ações discricionárias dos gestores (Gomez, 1996, 2003b).

O conselho de administração é considerado como o mecanismo de governabilidade empresarial que tem por missão solucionar as tensões resultantes da separação entre a posse da propriedade e o poder da gestão; supostamente, o conselho de administração limita as ações discricionárias dos gestores.

O conselho de administração desempenha um papel fulcral no equilíbrio entre os direitos de propriedade detidos pelos proprietários e a boa condução dos negócios pelos gestores. Nesta perspetiva, o conselho de administração deve fiscalizar diretamente o desenvolvimento dos negócios, acompanhar, medir e recompensar o desempenho dos gestores. O conselho de administração deve também garantir a integridade da informação registada pelos sistemas de informação, e fiscalizar a prestação de contas, assegurando um processo transparente de comunicação (OCDE, 2003).

O conselho de administração é um dos órgãos de direção

das sociedades anónimas, composto por pessoas físicas ou por sociedades, eleitos em assembleia-geral. É o órgão que assegura uma direção colegial da sociedade: os administradores exercem coletivamente as suas funções de direção. Na prática, o seu poder limita-se, na maior parte dos casos, a definir as políticas funcionais da empresa, e a homologar e controlar as decisões que lhes são propostas pelo seu Presidente. Como principais atribuições, nomeia o seu Presidente e os diretores da sociedade, fixando as remunerações destes e é o responsável por apresentar as contas sociais. As suas decisões obrigam a empresa e os acionistas podem responsabilizar os administradores pelas suas decisões. Tem por obrigação reunir um certo número de vezes durante o exercício económico, ter um regulamento e um registo de presenças.

Participação dos «stakeholders»

Com o advento da responsabilidade social das organizações, enquanto novo paradigma de gestão, um dos temas mais prementes ao nível da estrutura dos conselhos de administração será a participação na sua composição de membros de diferentes partes interessadas (*stakeholders*, na designação em inglês).

O conceito de «gestão participativa» é assim alargado ao conselho de administração, podendo produzir consequências a nível externo e a nível interno (ver Figura 1, p. 9):

- Dará a possibilidade de intervenção estratégica a entidades com interesses na ação da organização (efeito externo);
- Permitirá a captação de recursos especializados e sua afetação à prossecução dos objetivos organizacionais (efeito interno).

A participação no conselho de administração será a contrapartida justa da disponibilização à organização de diferentes recursos pelos seus diferentes *stakeholders* (Ayuso e Argandoña, 2007). A compreensão dos benefícios de uma participação abrangente de «partes interessadas» ao nível da condução do governo societário tem levado a um conjunto de propostas mais ou menos ambiciosas, que, de alguma forma, pretendem contribuir para uma maior pluralidade de «pontos de vista» no processo de tomada de decisão (ver Figura 2, p. 9).

Figura 1
Recursos facultados por categoria de «stakeholder»

Categoria	Recursos oferecidos
Representantes de <i>stakeholders</i> consubstanciais (acionistas, parceiros estratégicos, trabalhadores)	Especialistas na própria empresa Conhecimento empresarial especializado da própria empresa (finanças, direito, tecnologia, ciência, ...)
Representantes de <i>stakeholders</i> contratuais (instituições financeiras, fornecedores, <i>outsourcing</i> , clientes)	Especialistas em direito, banca, seguros, ... Canais de comunicação com mercados fornecedores e de clientes, recursos financeiros e suporte legal
Representantes de <i>stakeholders</i> contextuais (administração pública, comunidade local, ...)	Perspetivas não empresariais Canal de comunicação com a comunidade

Fonte: Ayuso et Argandoña (2007). Adaptado

Figura 2
Propostas de participação de partes interessadas

Documento	Proposta
“Código de gobierno para la empresa sostenible” (IESE, 2002: 34)	«... uma das principais funções do governo das empresas sustentáveis deverá ser a manutenção, ao mais alto nível e em todas as instâncias que se considere oportuno, de um diálogo honesto, fluído e rico, com as partes interessadas, e o estabelecimento de relações de associação com aquelas que se considerem mais representativas»
“Livro branco sobre <i>corporate governance</i> em Portugal” (Silva et al., 2006: 141)	«... considera-se recomendável que [...] as empresas cotadas aprovelem em assembleia-geral e enunciem a sua política de desenvolvimento sustentável e o seu entendimento quanto à responsabilidade que sobre elas impende, e prestem informação anual aos acionistas sobre a respetiva execução»

Fonte: IESE (2002), Silva et al. (2006). Adaptado

As propostas de inclusão dos diferentes *stakeholders* ao nível do governo societário são complementadas por uma considerável pluralidade de outras propostas que poderão ser equacionadas por cada organização, tendo em vista alcançar a sustentabilidade da própria organização (Fernández, 2007). A Figura 3 (p. 10) apresenta um vasto conjunto de mecanismos de inclusão de «partes interessadas» a serem equacionadas pelas organizações.

Independentemente do mecanismo ou mecanismos sobre os quais recaiam a opção das organizações, pretender-se-á com a sua operacionalização obter uma maior proximidade

com os diferentes *stakeholders* da empresa e uma maior abertura dos conselhos de administração às realidades económica, ambiental e social.

Conclusões

A concepção do órgão de governo societário – conselho de administração – deve ter sempre presente aspetos particulares das teorias de governo das sociedades, as quais conheceram uma renovação importante nos anos 1980-2000 (Shivdasani e Zenner, 2004). Esta renovação não pode ser dissociada da evolução económica mundial.

Figura 3
Mecanismos de inclusão da orientação pluralista

Atribuição de direitos de propriedade (ações)	Presença no conselho de administração	Possibilidade de veto através da presença em alguma comissão de supervisão ou controlo
Capacidade para designar, propor, recomendar, ou opor-se à nomeação de um determinado número de membros do conselho de administração	Organização de painéis, fóruns, assembleias ou outros canais (eventualmente electrónicos), para aplicar procedimentos de informação e consulta	Aplicação de inquéritos e comparação dos resultados com empresas do setor e organizações similares
Distribuição de lucros	Garantias de Qualidade e Garantias de Sustentabilidade Ambiental	Alianças, projetos e iniciativas <i>multi-stakeholder</i>

Fonte: Fernández (2007). Adaptado

O carácter imaterial da chamada nova economia, com o papel fundamental a ser desempenhado pela inovação e pelo conhecimento, conduziu à reconsideração do governo das sociedades e, por consequência, à alteração das funções do conselho de administração. É pressuposto que este papel foi, no passado, o de disciplinar os gestores em nome dos acionistas. Esta concepção redutora, mesmo na perspetiva da economia tradicional, continua muito incompleta, pelo que a função evoluiu no sentido de se adaptar às novas configurações organizacionais e aos novos processos de criação de valor.

Hoje, o conselho de administração parece desajustado e com pouca legitimidade, se não for tida em conta a existência de uma composição acionista abrangente.

As teorias sobre o conselho de administração e o governo das sociedades, por serem pertinentes, devem ter em conta a diversidade da composição do conselho de administração, com os quadros institucionais e jurídico-legais específicos de cada país a condicionarem fortemente os diferentes sistemas nacionais de governo das sociedades (Charreaux, 2002b, 2004).

O conselho de administração foi criado numa época em

que os sindicatos e os Estados asseguravam o papel de contra poderes. Hoje, o conselho de administração parece desajustado e com pouca legitimidade, se não for tida em conta a existência de uma composição acionista abrangente.

De entre milhares de acionistas, se alguns não se interessam pela vida das organizações, são cada vez mais numerosos os que se mobilizam para agir (ativismo dos acionistas) e que se rodeiam de gente conhecedora, para influenciarem o rumo dos negócios das organizações onde investem. O mesmo se passa com os investidores institucionais.

Novas instâncias de governação das sociedades estão por inventar. Pensar que as grandes evoluções da governabilidade empresarial consistem, apenas, em introduzir administradores externos no conselho de administração é não querer ver que mudámos de época. ■

Referências bibliográficas

- ANDREWS, K. (1981), «Corporate strategy as a vital function of the Board». *Harvard Business Review*, 59(6), pp. 174-184.
- AYUSO, S. e ARGANDOÑA, A. (2007), «Responsible corporate governance: towards a stakeholder Board of Directors?». *Working Paper n.º 701*, IESE Business School, Universidade de Navarra, Barcelona.
- BAYSINGER, B. D. e BUTLER, H. N. (1985), «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition». *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), pp. 101-124.
- BERNHOF, R. e GALLO, M. A. (2003), **Governança na**

Empresa Familiar. 2.ª ed., Editora Campus, Rio de Janeiro.

BLAIR, M. M. (2005), «Closing the theory gap: how the economic theory of property rights can help bring 'stakeholders' back into theories of the firm». *Journal of Management and Governance*, 9(1), pp. 33-39.

BOATRIGHT, J. R. (2003), **Ethics and Conduct of Business.** 4.ª ed., Pearson Education International, New Jersey.

CHARREAUX, G. e DESBRIÈRES, P. (1998), «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(2), pp. 57-88.

CHARREAUX, G. (2000a), «Le Conseil d'Administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du Financier*, 127, Dossier Conseil d'Administration: Organe de Contrôle et de Protection et des Actionnaires, pp. 6-17.

CHARREAUX, G. (2000b), «La théorie positive de l'agence: positionnement et apports». *Revue d'Economie Industrielle*, 92, numéro spécial – Economie des Contrats: Bilan et Perspectives, 2e et 3e trimestres, pp. 193-214.

CHARREAUX, G. (2004), «Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux». *Cahiers du FARGO*, LEG, Universidade de Bourgogne, janeiro.

COMISSÃO EUROPEIA (2004), «Recomendação da Comissão relativa à instituição de um regime adequado de remuneração dos administradores de sociedades cotadas, de 14 de dezembro de 2004». Comissão das Comunidades Europeias (2004/913/CE).

COMISSÃO EUROPEIA (2005), «Recomendação da Comissão relativa ao papel dos administradores não executivos ou membros do conselho de supervisão de sociedades cotadas e aos comitês do conselho de administração ou de supervisão, de 15 de fevereiro de 2005». Comissão das Comunidades Europeias (2005/162/CE).

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. e DONALDSON, L. (1997), «Toward a stewardship theory of management». *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.

DONALDSON, L. (1990), «The ethereal hand: organizational economics and management theory». *Academy of Management Review*, 15(3), pp. 369-381.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications». *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

EISENHARDT, K. M. (1989), «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

FAMA, E. F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FAMA, E. F. e JENSEN, M. C. (1983), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.

FERNÁNDEZ, J. M. R. (2007), «El buen gobierno global de la empresa: principios, mecanismos y evaluación». XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones – El Buen Gobierno de las Organizaciones, IESE Business School, Barcelona.

FREEMAN, R. E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Pitman, Boston.

GALLO, M. A. e MELÉ, D. (1998), **Ética en Empresa Familiar: Texto y Casos.** 2.ª ed., Estudios y Ediciones, Barcelona.

GOMEZ, P.-I. (1996), **Le Gouvernement de l'Entreprise: Modèles Économiques de l'Entreprise et Pratiques de Gestion.** InterEditions, Paris.

GOMEZ, P.-I. (2003a), «Crise du Gouvernement des entreprises: qui est responsable». *Echanges*, 201(7), pp. 16-17.

GOMEZ, P.-I. (2003b), «Jalons pour une histoire des théories du

Gouvernement des entreprises». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 6(4), pp. 97-131.

HENDRY, K. e KIEL, G. C. (2004), «The role of the Board in firm strategy: integrating agency and organisational control perspectives». *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), pp. 500-520.

HERMALIN, B. E. e WEISBACH, M. S. (2003), «Boards of Directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature». *Economic Policy Review*, 9(1), pp. 7-26.

HILLMAN, A. J.; CANNELLA, A. A. e PAETZOLD, R. L. (2000), «The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of Board composition in response to environmental change». *Journal of Management Studies*, 37(2), pp. 235-256.

HUNG, H. (1998), «A typology of the theories of the roles of governing boards». *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), pp. 101-111.

IESE, Fundación Entorno & Pricewaterhouse Coopers (2002), «Código de gobierno para la empresa sostenible». Barcelona e Madrid.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

JOLY, K. Le e MOINGEON, B. (Eds.) (2001), **Gouvernement d'Entreprise: Débats Théoriques et Pratiques.** Ellipses-Édition Marketing, Paris.

JUDGE, W. Q. e ZEITHAML, C. P. (1992), «Institutional and strategic choice perspectives on Board involvement in the strategic decision Process». *Academy of Management Journal*, 35(4), pp. 766-794.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. e ALCHIAN, A. (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process». *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp. 297-326.

MACE, M. L. (1971), **Directors: Myth and Reality.** Harvard Business School Press, Boston.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

MONKS, R. A. G. e MINOW, N. (2001), **Corporate Governance.** 2.ª ed., Blackwell Publishing, Wiley, Hoboken, New Jersey.

OCDE (2003), «White paper Corporate Governance in ASIA», Paris.

OCDE (2004), «Principles of Corporate Governance (reviewed)», Paris.

ORNSTEIN, M. (1984), «Interlocking directorates in Canada: intercorporate or Class Alliance?». *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp. 210-231.

PARRAT, F. (1999), **Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà Changé ce qui va Encore Évoluer.** Economica, Paris.

PELTIER, F. (2004), **La Corporate Governance au Secours des Conseils d'Administration.** Sciences Economiques, Dunod, Paris.

PFEFFER, J. (1972), «Size and composition of corporate Boards of Directors: the organization and its environment». *Administrative Science Quarterly*, 17(2), pp. 218-228.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. R. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective,** Stanford University Press, Palo Alto, Califórnia.

POUND, J. (1995), «The promise of the governed corporation». *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 89-99.

SELZNICK, P. (1957), **TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization**. Harper & Row, Nova Iorque.

SHIVDASANI, A. e ZENNER, M. (2004), «Best practices in Corporate Governance: what two decades of research reveals». *Journal of Applied Corporate Finance*, 16(2-3), pp. 29-41.

SILVA, A. S.; VITORINO, A.; ALVES, C. F.; CUNHA, J. A. e MONTEIRO, M. A. (2006), «Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal». Instituto Português de Corporate Governance, Lisboa.

THOMSEN, S. (2004), «Corporate Governance and Corporate Objectives». *Working Paper*, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen.

TRICKER, R. I. (1994), Editorial. *Corporate Governance: An*

International Review, 2(2), p. 56.

VAN DEN BERGHE, L. A. e LEVRAU, A. (2004), «Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?». *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), pp. 461-478.

VINTEN, G. (2001), «Shareholder versus stakeholder: is there a governance dilemma?». *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), pp. 36-47.

WILLIAMSON, O. E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, Nova Iorque.

WILLIAMSON, O. E. (1988), «Corporate finance and Corporate Governance». *Journal of Finance*, 43(3), pp. 567-591.

Gestão ambiental do produto

Rumo à sustentabilidade industrial

por João Pereira

RESUMO: Vários estudos têm demonstrado que somente o melhoramento dos processos de manufatura não é suficiente para amenizar os problemas ambientais. Este artigo descreve a evolução das medidas adotadas para reduzir os impactos ambientais no setor industrial, destaca a importância da gestão ambiental como passo inicial e apresenta os benefícios de se considerar as questões ambientais na fase de desenvolvimento do produto. Define a gestão ambiental do produto e como esta pode conciliar competitividade e preservação ambiental e revela o panorama atual e perspectivas futuras do desenvolvimento de produtos de menor impacto ambiental. Conclui-se que é possível satisfazer os desejos e necessidades do consumidor através de processos industriais mais limpos e de objetos mais duráveis e assimiláveis pelos processos naturais, ou seja, é possível incorporar os aspetos ambientais no desenvolvimento de produtos e ao mesmo tempo aumentar a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Indústria, Gestão Ambiental do Produto

TITLE: Product environmental management: towards industrial sustainability

ABSTRACT: Several studies have shown that only the improvement of manufacturing processes is not sufficient to reduce environmental problems. This article describes the evolution of solutions to reduce environmental impacts in the industrial sector and reinforce the importance of environmental management as an initial step. The article also provides the benefits of considering environmental issues during product development. Furthermore it defines products' environmental management and how it can integrate competitiveness and environmental protection revealing the current landscape and future prospects for product development with lower environmental impact. In conclusion, it is possible to satisfy the desires and needs of consumers through cleaner industrial processes and environmental friendly products. In other words, it is possible to implement environmental aspects into product development and to improve at the same time the company's competitiveness.

Key words: Sustainability, Industry, Product Environmental Management

TÍTULO: Gestión ambiental del producto – Hacia un desarrollo industrial sostenible

RESUMEN: Varios estudios han demostrado que sólo la mejora de los procesos de fabricación no es suficiente para mitigar los problemas ambientales. En este artículo se describe la evolución de las medidas adoptadas para reducir los impactos ambientales en el sector industrial, se destaca la importancia de la gestión ambiental como un paso inicial y se presenta las ventajas de tener en cuenta las cuestiones ambientales durante el desarrollo del producto. Define la gestión ambiental del producto y cómo se puede conciliar la competitividad y la protección del medio ambiente y pone de manifiesto la situación actual y perspectivas futuras de desarrollo de productos con menor impacto ambiental. Llegamos a la conclusión de que es posible satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores a través de procesos industriales más limpios y más duraderos que son asimilados por los procesos naturales,

es decir, es posible incorporar aspectos ambientales en el desarrollo de productos y al mismo tiempo aumentar la competitividad de la empresa.

Palabras-clave: Sostenibilidad, Industria, Gestión Ambiental del Producto

Do ponto de vista industrial, as primeiras medidas adotadas para reduzir os impactos ambientais foram de carácter curativo e restritas aos processos produtivos, denominadas de soluções de «fim-de-linha» (*end-of-pipe*). A partir destas evoluíram as medidas preventivas, focadas ainda no processo produtivo, denominadas produção mais limpa (*clean production*) e eco-eficiência (*eco-efficiency*).

As medidas curativas geralmente são mais dispendiosas e menos eficientes, pois uma vez recolhida a contaminação, esta deve ser armazenada num local seguro e em recipientes adequados, o que requer investimento e como consequência o aumento dos custos de produção. Já as medidas preventivas atuam sobre as origens dos problemas e tentam reduzir a contaminação ao longo do processo produtivo através do uso mais eficiente da energia e dos recursos naturais.

Atualmente, vários estudos têm demonstrado que somente o melhoramento do processo de manufatura não é suficiente para amenizar os problemas ambientais. Estes estudos mostram que é preciso atuar na fonte do problema, ou seja, considerar os aspetos ambientais dos produtos.

De acordo com Brezet e Rocha (2001, p. 244), o desenvolvimento de produtos com foco ambiental provou ser mais efetivo em termos de resultados ambientais porque consegue prevenir a poluição ao longo do ciclo de vida do pro-

duto e identificar oportunidades de melhoria logo na primeira fase, na conceção do produto. Segundo Charter e Tischner (2001a, p. 120), esta fase determina mais de 80% dos custos económicos e dos impactos ambientais e sociais que ocorrem durante todo o ciclo de vida do produto.

Apesar de mais eficiente, o desenvolvimento de produtos de menor impacto ambiental é também uma tarefa mais complexa. Para Cramer e Schot em Brezet e Rocha (2001, p. 249), algumas medidas devem ser adotadas para melhorar a capacidade da empresa em produzir produtos com foco ambiental:

- Incorporar aspetos ambientais na estratégia de negócio de toda a empresa, incluindo os departamentos responsáveis pela inovação (como por exemplo, Investigação & Desenvolvimento, marketing, etc.);
- Criar condições na empresa para a partilha de informações entre os responsáveis pelas funções ambientais e os responsáveis pelas funções relacionadas à formulação das estratégias de negócio;
- Promover a cooperação entre a empresa e os seus colaboradores (fornecedores, distribuidores e partes interessadas) através da troca de informações, bem como da fixação de padrões de exigências.

Devido à complexidade que envolve o projeto de produtos

João Victor Inácio Pereira

joao.victor.inacio@gmail.com

Graduado em Desenho Industrial – Projeto de Produto (Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil) e Mestre em Gestão da Tecnologia, Inovação e Conhecimento (Universidade de Aveiro, Portugal)[*]. Atua como Pesquisador no Núcleo de Design e Sustentabilidade da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR – Brasil.

Graduated in Industrial Design – Product Project (University of the State of Minas Gerais, Brazil) and Master in Knowledge, Innovation and Technology Management (University of Aveiro, Portugal). Working as researcher to Sustainability and Design Nucleus at Federal University of Paraná, Brazil.

Licenciado en Diseño Industrial – Diseño de Producto (Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil) y Master en Gestión de Tecnología, Innovación y Conocimiento (Universidade de Aveiro, Portugal)[*]. Trabaja como Investigador en el Núcleo de Design e Sustentabilidade da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR – Brasil.

Nota

[*] Com o apoio do Programa AlBan, Programa de bolsas de alto nível da União Europeia para América Latina, bolsa n.º E06M100663BR.

Recebido em março de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in March 2010 and accepted in March 2011.

**O desenvolvimento de produtos
com foco ambiental provou ser mais efetivo
em termos de resultados ambientais
porque consegue prevenir a poluição
ao longo do ciclo de vida do produto e identificar
oportunidades de melhoria logo na primeira fase,
na concepção do produto.**

de menor impacto ambiental, medidas preventivas de gestão ambiental são geralmente uma pré-condição para o seu desenvolvimento. Um estudo conduzido de 1995 a 1998 pelos centros de inovação da Alemanha a 77 empresas de pequeno e médio porte confirma a importância da Gestão Ambiental como disciplina base para a produção de produtos de menor impacto ambiental. Este estudo demonstra que as empresas que desenvolvem produtos ecológicos já tinham, muitas vezes, estabelecido um Sistema de Gestão Ambiental parcial (Hemel, 2001).

Os principais regulamentos e normas para certificação de Sistemas de Gestão Ambiental são o Regulamento n.º 1221/2009 do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) e a Norma ISO 14001 da International Organization for Standardization (ISO). De modo geral, as certificações de Sistemas de Gestão Ambiental são destinadas a empresas e organizações que querem implementar, avaliar ou melhorar o seu desempenho ambiental, assegurando uma conformidade com a política ambiental por si estabelecida. Além de facilitar as relações comerciais entre países, já que alguns mercados exigem a certificação de produtos e processos, os regulamentos e normas ajudam as empresas a demonstrarem as suas preocupações ambientais perante terceiros.

Gestão ambiental do produto

«Se as poluições geradas pela empresa em sítios de produção são geograficamente delimitadas, o produto pode ser considerado como um poluidor nómada.» (Kazazian, 2005, p. 34).

Com o intuito de incorporar os aspetos ambientais no desenvolvimento de produtos e, ao mesmo tempo, aumentar a competitividade da empresa, destaca-se a importância da gestão ambiental do produto (GAP).

O primeiro a discutir sobre as obrigações ambientais e sociais que envolviam os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos foi Victor Papanek no início dos anos 1970. Segundo ele, no seu livro *Design for the Real World*, o Design deveria centrar-se no Homem, na ecologia e na ética. Papanek criticava o sistema industrial e o estilo de vida imposto pelo capitalismo.

A partir dos anos 1980, outros autores, como Ézio Manzini, apresentaram as suas preocupações ambientais, porém, ao contrário de Papanek, eles não se opunham ao modelo capitalista e ao sistema industrial em vigor. «É necessário, então, enfrentar a questão ambiental de forma proposital e projetual [...] o ambiente (na realidade) é um fator de inovação [...] este tem a ver com a dimensão dos processos produtivos, e diz respeito também aos produtos e serviços, à organização das indústrias e das instituições» (Manzini em Moraes, 2006, p. 119).

A incorporação de aspetos ambientais na concepção de produtos apresenta diversas nomenclaturas, como por exemplo ecoconcepção, ecodesign, *green design*, *design for environment*, design sustentável, etc. Aqui vamos considerar o termo gestão ambiental do produto – GAP. Este termo tem como base a gestão ambiental, porém, como o próprio nome refere, o seu foco está no produto. Trata-se de uma disciplina que envolve as competências da gestão ambiental e do design de produto.

Para Fiskel em Dias (2006, p. 55), o ecodesign é um conjunto específico de práticas de projeto, orientadas para a criação de produtos e processos ecoeficientes, respeitando-se os objetivos ambientais, de saúde e segurança durante todo o ciclo de vida destes produtos.

Para Kazazian (2005, p. 36), considerar as questões ambientais no desenvolvimento de produtos consiste em reduzir os seus impactos e, ao mesmo tempo, conservar a sua qualidade de uso (funcionalidade, desempenho) para melhorar a qualidade de vida dos usuários de hoje e de amanhã.

De forma resumida, podemos dizer que GAP é o conjunto de medidas aplicadas ao processo de concepção, desenvolvimento e controlo do produto que objetiva a minimização dos impactos ambientais ao longo do seu ciclo de vida (da extração da matéria-prima até o fim da sua vida útil)

aumentando a competitividade da empresa assim como a satisfação das necessidades do utilizador.

Para Charter e Tischner (2001a, p. 120), os termos design de produto, ecodesign e design sustentável são geralmente confundidos e não apresentam uma definição clara. Desta forma, os autores apresentaram uma figura que nos ajuda a distinguir as diferenças entre cada um deles (ver **Figura 1**).

A GAP ou ecodesign, além dos requisitos abordados pelo design de produto, procura integrar os aspetos ambientais durante todo o ciclo de vida do produto.

Já o design sustentável é mais complexo do que a GAP, pois integra, além dos aspetos económicos e ambientais, os aspetos éticos e sociais ao longo do ciclo de vida do produto, ou seja, envolve todas as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Competitividade e preservação ambiental

«Nenhuma empresa que pretenda permanecer competitiva, aberta a novos mercados e a novas oportunidades pode dar-se ao luxo de ignorar as exigências globais de qualidade ambiental.» (Lewis *et al.*, 2001, p. 28).

Alguns estudos mostram que, ao considerar as questões

ambientais no desenvolvimento do produto, as empresas acabam por aumentar a qualidade do produto e do seu processo produtivo, melhorar a imagem do produto e da empresa e, consequentemente, conseguir bons resultados económicos.

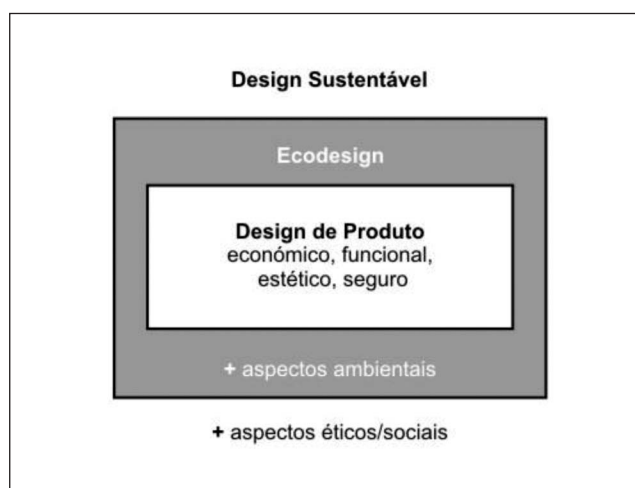
De acordo com Tischner (2001, p. 264), além da proteção do meio ambiente, existem outras razões para iniciar e praticar o ecodesign.

Segundo este autor, o ecodesign:

- Reduz o consumo de energia e material bem como a quantidade de resíduos e contaminação, ou seja, poupa dinheiro;
- Melhora a imagem da empresa e dos seus produtos tendo como consequência o aumento das vendas;
- Reforça a conformidade legal e antecipa futuras exigências reguladoras através da atuação voluntária e proativa;
- É um investimento no futuro da empresa porque aumenta a sua capacidade inovativa e o sucesso das estratégias de longo prazo.

Para compreender como a GAP pode contribuir para a preservação ambiental e simultaneamente aumentar a competitividade da empresa utilizam-se os princípios da vantagem competitiva segundo Porter. Para Porter (1989, p.10),

Figura 1
A diferença entre Design de Produto, Ecodesign e Design Sustentável



Fonte: Adaptado de Charter e Tischner (2010a, p. 120)

existem três estratégias genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: liderança no custo, diferenciação e enfoque. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva num amplo segmento de mercado, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento específico (ver Figura 2).

Segundo Porter, as três estratégias genéricas podem assim ser descritas:

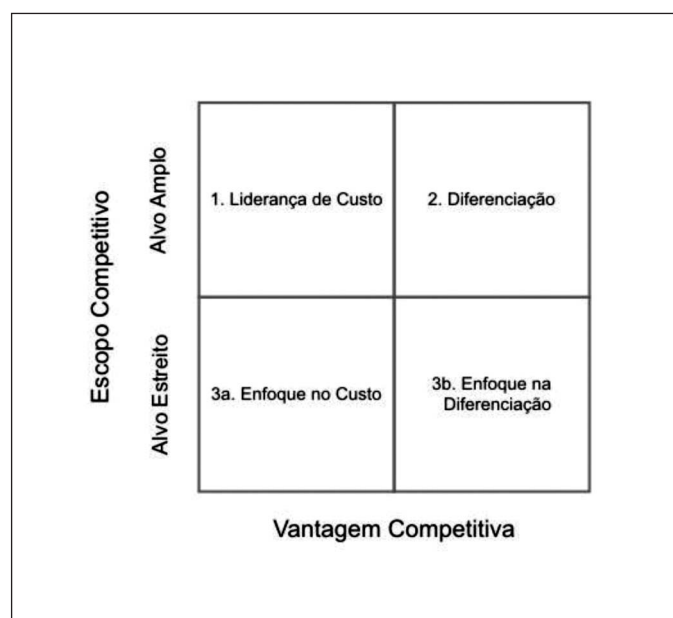
- A liderança no custo: a empresa centra os seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, sendo o preço um dos principais atrativos para o consumidor;
- A diferenciação: trata-se da diferenciação do produto ou do serviço oferecido pela organização, criando algo que seja considerado único no mercado. Neste caso, a empresa procura investir na qualidade, tecnologia, sistema de logística, recursos humanos, Investigação e Desenvolvi-

to (I&D) e pesquisa de mercado, com a finalidade de criar diferencial para o consumidor;

- O enfoque: identifica-se um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos (grupo de clientes, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico).

A GAP, além de contribuir para a preservação ambiental, pode colaborar com as empresas independentemente do tipo de estratégia adotada. Se uma empresa adotar uma estratégia de liderança no custo, por exemplo, a GAP pode satisfazer as necessidades primárias de uso, segurança e qualidade e contribuir com a redução do custo de produção, a redução do número de componentes e de matérias-primas do produto, a otimização do transporte e do armazenamento, etc. Se a empresa adotar a estratégia de diferenciação, por exemplo, a GAP pode satisfazer as necessidades primárias de uso, segurança e qualidade e também promover identidade, personalidade e inovação ao produto.

Figura 2
Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1989, p. 10)

A gestão ambiental do produto, além de contribuir para a preservação ambiental, pode colaborar com as empresas independentemente do tipo de estratégia genérica adotada.

Segundo Charter e Tischner (2001a, p. 121), as empresas que consideram aspetos ambientais no processo de desenvolvimento de produtos conseguem reduzir custos, produzir produtos mais inovadores e atingir um posicionamento mais seguro no mercado em relação às empresas menos sensíveis aos problemas ambientais. Isso comprova-se nas palavras de Lorraine Bolsinger, vice-presidente da divisão da General Electric (GE), no artigo de Ullmann (2007) «Sustentabilidade – um fator competitivo». Bolsinger afirmou que «os produtos e processos sustentáveis são melhores para o ambiente e também mais rentáveis para os negócios». Ele se referia à sua linha de produtos ecológicos, a Ecoimagination, que rendeu à GE, no ano de 2006, uma faturação de US\$ 10 bilhões (€7,6 mil milhões, ao câmbio da altura), valor que a corporação prevê dobrar em quatro anos.

Segundo Lewis *et al.* (2001, p. 27), empresas como Xerox, Electrolux, Bosch, BMW, Philips, Volvo, AEG e Wilkhahn têm investido significativamente em novos processos, sistemas, tecnologias de produção e métodos de design com o objetivo de reduzir os impactos ambientais dos seus produtos porque:

- Gostariam de posicionar-se no mercado como empresas líderes e inovadoras;
- Preferem antecipar as mudanças reguladoras e de mercado ao invés de reagir a elas;
- Reconhecem o surgimento de um terreno mais competitivo e de uma mudança de paradigma para os negócios;
- Desejam agir de maneira responsável;
- Desejam influenciar a direção da regulação e da legislação através de parcerias com o governo a fim de garantir os seus investimentos;
- Desejam reforçar as suas áreas de competência técnica e desenvolver novas;
- Gostariam de mudar ou melhorar a imagem corporativa da empresa.

De acordo com Charter e Tischner (2001b, p. 18), um produto que apresenta bons conceitos ambientais pode não tra-

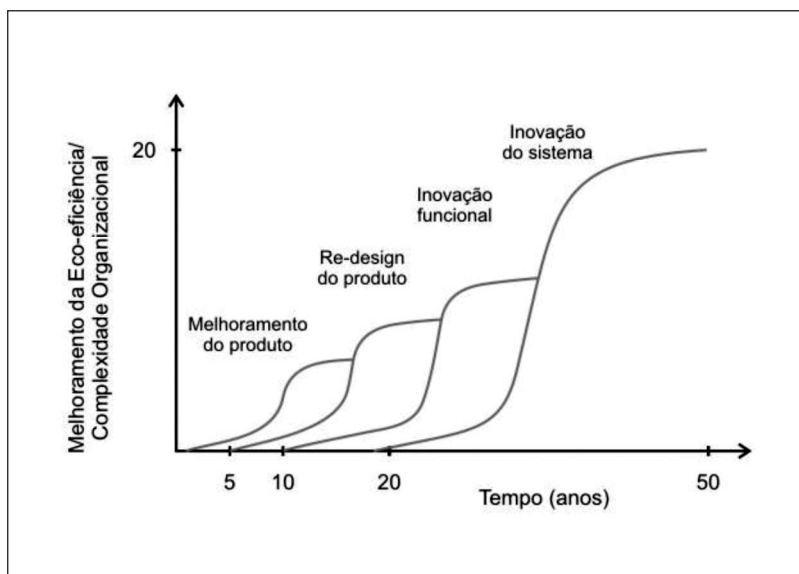
zer à empresa novos negócios, porém um produto que não possui um bom perfil ambiental ou não apresenta informações detalhadas sobre os seus impactos durante o seu ciclo de vida terá como resultado a perda de consumidores. Isso porque «se torna cada vez mais evidente o interesse dos consumidores pelo histórico dos produtos que adquire. Eles querem saber como, onde e por quem o produto foi fabricado.» (Klaus Töpfer, diretor executivo da UNEP em Robins e Leeuw, 2001, p. 52).

Situação atual e perspectivas futuras

De acordo com o Instituto Rathenau em Brezet e Rocha (2001, p. 247), os esforços para introduzir aspetos ambientais no desenvolvimento de produtos podem ser divididos em quatro tipos (ver Figura 3, p. 19):

- **Melhoramento do produto:** envolve mudanças parciais e melhorias de produtos já existentes no mercado. Geralmente o produto em si e as técnicas de produção continuam as mesmas. Trata-se de uma mudança a curto prazo que consegue atingir um grau de ecoeficiência entre os fatores 2 e 3;
- **Redesign do produto:** o conceito do produto continua o mesmo, porém os seus componentes são melhorados de acordo com alguns critérios: utilizar materiais não tóxicos, considerar o uso de materiais reciclados e recicláveis, facilitar a desmontagem do produto, o reuso dos componentes, a redução de energia, etc. Os benefícios ambientais deste tipo de mudança podem chegar ao fator 5 e pode ser atingida em médio prazo;
- **Inovação funcional:** não se restringe ao conceito existente e procura novas formas de efetuar a função do produto. Geralmente a mudança passa do uso de produtos físicos para o uso de serviços desmaterializados. Desta forma, consegue-se benefícios ambientais de fator 10 com uma perspectiva de longo prazo;
- **Inovação do sistema:** propõe a reestruturação do sistema tecnológico, incluindo o produto, a cadeia produtiva, a infraestrutura associada e a estrutura institucional. Acredita-se que com este tipo de mudança é possível chegar a um fator 20 de ecoeficiência, porém exige um período de tempo maior. Atualmente a maioria dos esforços referentes ao ecodes-

Figura 3
Quatro tipos de ecodesign



Fonte: Adaptado do Instituto Rathenau em Brezet e Rocha (2001, p. 248)

sign apresentam soluções que recaem nos dois primeiros tipos: o melhoramento do produto e o redesign do produto. Neste caso, as mudanças (curto e médio prazo) na estratégia do negócio são pequenas, porém as empresas têm de se preparar para lidar com outro tipo de informação, o meio ambiente. Por outro lado, a inovação funcional e a inovação do sistema requerem um período de tempo maior e exigem mudanças na política e na estratégia de negócio da empresa. Estas mudanças apresentam um contributo significativo para o desenvolvimento sustentável, porém a sua complexidade é maior. Neste caso, o envolvimento de todos os colaboradores e o empenho da gestão de topo é fundamental.

O sistema produto-serviço é um exemplo de inovação funcional onde conceitos como a desmaterialização e a intensificação do uso do produto são aplicados. Para Manzini e Vezzoli (2002, p. 19), o sistema produto-serviço é um «conjunto integrado de produto, serviço e comunicação com que as empresas se apresentam ao mercado». Neste sistema, o utilizador não adquire somente o produto mas um serviço associado a um produto. O consumidor paga um valor anual ou mensal (dependendo do tipo de negócio) e tem o direito de usufruir do produto e dos serviços associados

(manutenção, atualização) e quando o produto chega ao final da sua vida útil, o fabricante fica responsável pela recolha, desmontagem e reutilização dos seus componentes e das suas matérias-primas. Desta forma, o fabricante desenvolve uma relação mais próxima com o cliente e consegue a sua fidelidade sem grandes investimentos em campanhas publicitárias.

O sistema produto-serviço é bastante defendido pelos estudiosos pois sugere a passagem de uma sociedade de consumo, baseada em produtos, para uma sociedade de uso cuja principal modalidade seria formada por serviços. A Tabela apresenta as diferenças básicas entre o sistema económico atual (economia industrial, baseada na venda de produtos) e um sistema económico que tem como base a prestação de serviços (venda de desempenho) (**ver Tabela, p. 20**).

Para Kazazian, (2005, p. 45), a duração de uso efetiva dos objetos é muito inferior ao seu potencial. Segundo o autor, um berbequim apresenta uma vida útil de 10 anos, porém só é utilizado na média de trinta minutos por ano. Ainda segundo o autor, o automóvel fica em média 92% do tempo parado. Imagine agora quantos produtos possui que raramente utiliza. Isto mostra que mudanças significativas devem

Tabela
Diferença entre a economia de serviço e a economia industrial

Venda de Desempenho (economia de serviço)	Venda de Produto (economia industrial)
O objeto de venda é o desempenho, a satisfação do consumidor, o resultado.	O objeto de venda é um produto.
O vendedor é responsável pela qualidade do desempenho (utilidade).	O vendedor é responsável pela qualidade da manufatura (defeitos).
O pagamento é feito no ato da entrega e de acordo com o tipo de desempenho escolhido.	O pagamento consiste na transferência dos direitos de propriedade do produto.
O trabalho tem de ser feito no sítio (serviço), não sendo possível a sua troca ou armazenagem.	O trabalho pode ser centralizado ou globalizado (produção), os produtos podem ser armazenados, revendidos ou trocados.
Os direitos de propriedade e responsabilidade permanecem com o fornecedor do serviço.	Os direitos de propriedade e responsabilidade são transferidos para o comprador.
Vantagens para o utilizador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade na utilização. ▪ É necessário pouco conhecimento. ▪ O custo é calculado de acordo com desempenho. ▪ Risco zero. ▪ O <i>status</i> simbólico é igual ao de comprar um produto. 	Vantagens para o comprador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito a um possível aumento no valor do produto. ▪ O <i>status</i> simbólico é igual ao de comprar um desempenho.
Desvantagens para o utilizador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não tem direito a um possível aumento no valor do produto. 	Desvantagens para o comprador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não possui flexibilidade de utilização. ▪ É necessário conhecimento próprio. ▪ Não tem nenhuma garantia de custos. ▪ Risco no manuseio e no descarte do produto.
Estratégia de marketing = serviço ao cliente	Estratégia de marketing = publicidade, patrocínio.
Valor central: utilização constante do valor (desempenho) durante um longo período	Valor central: alto valor de troca a curto prazo no ponto venda

Fonte: Stahel (2001, p. 155)

ocorrer. Deve-se intensificar o uso dos produtos e assim diminuir a sua quantidade. O volume de matérias-primas e energias utilizadas para a fabricação de produtos, que, na maioria das vezes, são mal aproveitados, poderiam ser subs-

tituídos por sistemas de prestação de serviços que causariam menos impactos ao ambiente.

Para Charter e Tischner (2001b, p. 18), o próximo paradigma do ecodesign irá focar em três áreas:

- Na compreensão e comunicação dos benefícios económicos do ecodesign;
- Numa implementação mais abrangente de ecoprodutos nos sistemas organizacionais;
- Na prorrogação desse pensamento às fronteiras éticas e sociais e às suas implicações no desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis.

As palavras de Charter e Tischner revelam que a evolução do ecodesign ocorrerá da sua transição para o design de produtos sustentáveis por este considerar para além dos aspetos ambientais, aspetos éticos e sociais ao longo do ciclo de vida dos produtos. Neste sentido, podem-se destacar dois modelos de desenvolvimento de produtos sustentáveis: o princípio *cyclic-solar-safe* de Datschefski (2008) e o princípio da eco-eficácia (*eco-effectiveness*) também conhecido como *cradle-to-cradle* de McDonough e Braungart (2008).

Ambos os princípios representam o conceito de inovação do sistema, ou seja, propõem a reestruturação do sistema tecnológico, incluindo o produto, a cadeia produtiva, a infraestrutura associada e a estrutura institucional.

Estes princípios propõem:

- O desenvolvimento de produtos feitos a partir de materiais orgânicos compostáveis ou de minerais que possam ser continuamente utilizados;
- A utilização de energias renováveis no processo de fabricação e utilização do produto;
- O fim da liberação de qualquer tipo de resíduo tóxico no ar, no solo ou na água durante a sua fabricação, utilização e eliminação;
- A valorização das potencialidades culturais e materiais do local.

A essência destes princípios é a substituição do modelo linear de produção (ver Figura 1) para um sistema cíclico (ver Figura 4).

Segundo os autores citados, o sistema linear de produção consiste basicamente em extrair a maior quantidade de recursos naturais, transformá-los, distribuí-los, utilizá-los e descartá-los no menor espaço de tempo possível sem se preocupar com a escassez dos recursos naturais, com a poluição gerada ou com o descarte seguro dos produtos no final da sua vida útil. Os produtos descartados muitas vezes possuem materiais nobres que poderiam ser reutilizados, materiais biodegradáveis que poderiam ser melhor aproveitados e materiais tóxicos que deveriam ter uma atenção especial. Na verdade, o produto final é só a ponta do icebergue. Segundo McDonough e Braungart (2002, p. 28), «o produto em si contém aproximadamente 5% de todo o material utilizado na sua fabricação e distribuição».

Para os autores, o fator-chave para transformar o atual sistema linear de produção num sistema mais sustentável é torná-lo cíclico (ver Figura 5, p. 22).

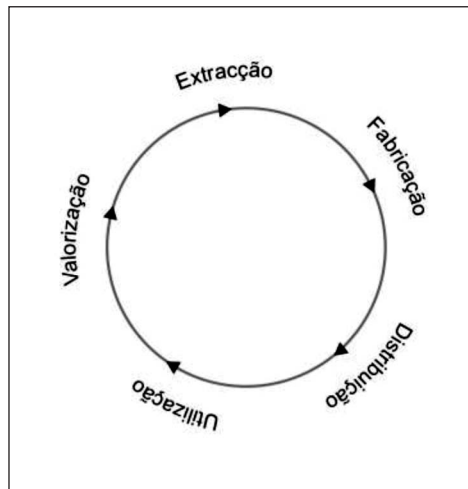
Como disse Lavoisier, «na Natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma». A ideia é utilizar os recursos de maneira sustentável e aproveitar ao máximo os subprodutos gerados, os resíduos de uma empresa, por exemplo, podem ser a matéria-prima ou o combustível de outra.

Alguns pólos industriais já estão a ser criados tendo em consideração a sinergia de algumas empresas com o intuito de reduzir o volume de resíduos gerados e tornar o processo mais económico e eficiente. Algumas medidas começam a ser adotadas para a incorporação de aspetos ambientais nos produtos, como por exemplo a iniciativa da União Europeia sobre a Política Integrada dos Produtos

Figura 4
Sistema linear de produção



Figura 5
Sistema cíclico de produção



(Integrated Product Policy – IPP) que é «uma estratégia de reforço e de reorientação das políticas ambientais em matéria de produtos, com vista a fomentar o desenvolvimento de um mercado favorável à comercialização de produtos mais ecológicos e, por fim, promover um debate público sobre este tema» (Comissão da Comunidade Europeia, 2011a).

Podem-se destacar os dois projetos-piloto realizados entre 2004 e 2006 com as empresas Nokia e Carrefour. De acordo com a Comissão Europeia de Meio Ambiente (2011b), estes projetos foram bem sucedidos ao demonstrar como a Política Integrada dos Produtos pode reduzir os impactos ambientais relativos à produção e ao consumo de produtos no que diz respeito ao uso de recursos, energia, transporte e produção de resíduos. Outros exemplos de atividades incentivadas pela Política Integrada dos Produtos podem ser vistos em países como Canadá, Holanda, Japão e Suécia (United States Environmental Protection Agency, 2011).

Conclusão

A globalização provocou significativas mudanças no comportamento do mercado. As empresas estão expostas a uma grande concorrência resultante da abertura comercial, levando-as a um processo contínuo de busca de novas alternativas que assegurem a sua competitividade. A manuten-

ção e a conquista de mercados já não dependem apenas da qualidade e do preço do produto. É preciso acrescentar elementos e características que identifiquem e diferenciem a empresa dos seus concorrentes.

Descobrir soluções positivas para a indústria, a sociedade e o meio ambiente é o novo desafio da gestão ambiental do produto. O aspeto económico é fundamental no contexto empresarial pois geralmente é o principal fator de motivação, porém as questões ambientais e sociais não podem ser esquecidas. Os produtos devem ser ambientalmente eficientes, socialmente responsáveis e economicamente viáveis. Um produto eficiente no consumo de energia, por exemplo, é bom para o ambiente pois poupa recursos e reduz a poluição, bom para a economia pois reduz os custos de sua utilização e bom para a sociedade pois preserva os recursos para as próximas gerações.

Atualmente, é possível satisfazer os nossos desejos e necessidades através de processos industriais mais limpos e de objetos mais duráveis e assimiláveis pelos processos naturais. Afinal todos nós precisamos de objetos, seja para o transporte, comunicação, trabalho, entretenimento, vestuário, saúde, etc. E todos precisamos também de um ambiente preservado. Logo, nada melhor do que satisfazer as nossas necessidades e ao mesmo tempo preservar os nossos recursos naturais. ■

Referências bibliográficas

BREZET, H. e ROCHA, C. (2001), «Towards a model for product-oriented environmental management systems». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**, Greenleaf Publishing, Sheffield.

CHARTER, M. e TISCHNER, U. (2001a), «Sustainable product design». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**, Greenleaf Publishing, Sheffield.

CHARTER, M. e TISCHNER, U. (2001b), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**. Greenleaf Publishing, Eastbourne, Sheffield.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2011a), «Política integrada dos produtos». Acedido em 05/02/11: http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/consumer_safety/l28011_pt.htm.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2011b), «Environment: Commission pilot projects result in industry commitments to make 'greener' products». Acedido em 05/02/11: <http://ec.europa.eu/environment/ipp/pdf/pr.pdf>.

DATSCHESKI, E. (2008), «The total beauty of sustainable products». Acedido em 18/03/08: <http://www.biothinking.com/btintro.htm>.

DIAS, R. (2006), **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 1.ª ed., Atlas, São Paulo.

HEMEL, C. G. (2001), «What sustainable solutions do small and medium-sized enterprises prefer?». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**. Greenleaf Publishing, Eastbourne.

KAZAZIAN, T. (2005), **Haverá a Idade das Coisas Leves: Design e Desenvolvimento Sustentável**. Senac, São Paulo.

LEWIS, H.; GERTSAKIS, J.; GRANT, T.; MORELLI, N. e SWEATMAN, A. (2001), **Design + Environment: A Global Guide to Designing Greener Goods**. Greenleaf Publishing, Sheffield.

MANZINI, E. e VEZZOLI, C. (2002), **O Desenvolvimento de**

Produtos Sustentáveis: Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais. Edusp, São Paulo.

MCDONOUGH, W. e BRAUNGART, M. (2002), **Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things**. North Pint Press, Nova Iorque.

MCDONOUGH, W. e BRAUNGART, M. (2008), «Transforming industry: cradle to cradle design». Acedido em 18/03/08: http://www.mbd.com/c2c_home.htm.

MORAES, D. (2006), **Análise do Design Brasileiro: Entre Mimese e Mestiçagem**. Edgard Blücher, São Paulo.

PAPANEK, V. (2006), **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change**. Thames & Hudson, Londres.

PORTER, M. E. (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Campus, Rio de Janeiro.

ROBINS, N. e LEEUW, B. (2001), «Rewiring global consumption: strategies for transformation». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**, Greenleaf Publishing, Sheffield.

STAHEL, W. R. (2001), «Sustainability and services». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**, Greenleaf Publishing, Sheffield.

TISCHNER, U. (2001), «Tools for ecodesign and sustainable product design». In M. Charter e U. Tischner (Eds.), **Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future**, Greenleaf Publishing, Sheffield.

ULLMANN, C. (2007), «Sustentabilidade – um fator competitivo». Acedido em 26/02/08: <http://www.designbrasil.org.br/porta/opiniao/exibir.html?idArtigo=989>.

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2011), «Sustainable materials management: product stewardship: European Union integrated product policy». Acedido em 05/02/11: <http://www.epa.gov/oswer/international/factsheets/200610-ipp-fact-sheet.htm#country>.

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



Percepção de clientes em encontros de serviços

Um olhar sobre os atributos intangíveis do atendimento

por Mara Moreira, Irene Troccoli, Joyce Altaf e Maria Angélica Luqueze

RESUMO: Este estudo com abordagem qualitativa objetivou identificar os principais fatores que contribuem para a construção de percepção desfavorável, por parte de alunos de Instituições de Ensino Superior (IES), de um representativo grupo educacional brasileiro, sobre os serviços que lhes são prestados pelos funcionários de secretaria durante encontros presenciais. Ancorado na literatura de Marketing de Serviços que frisa a importância do papel dos funcionários das frentes de atendimento na percepção dos clientes sobre os serviços prestados, a pesquisa utilizou a Técnica do Incidente Crítico (TIC) para coletar episódios ocorridos durante atendimentos, relatados por 180 alunos. Os relatos foram analisados e categorizados por meio da análise dos conteúdos, resultando na classificação de 12 atributos, tendo-se destacado quatro deles: desatenção, incompetência, indisposição e falta de agilidade. Os resultados ajudam a entender os processos relacionados ao atendimento presencial, mais especificamente sobre impacto do papel dos funcionários das frentes de atendimento na percepção dos clientes sobre os serviços prestados em IES ou em outras empresas similares.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Percepção do Cliente, Encontros de Serviços, Técnica do Incidente Crítico

TITLE: Customers' perception of the intangible attributes in services encounters: a study

ABSTRACT: This qualitative study aimed to identify the main factors that contribute to the unfavorable perceptions of students of Higher Education Institutions (HEIs) in a Brazilian relevant one, arising from their interactions with service renderers of the secretaries. Supported by bestowed references about the distinctive features of Services Marketing concepts and about the service encounters, the Critical Incident Technique (TIC) was used to investigate events that occurred in these interactions from a 180 student sample, identifying the attributes of the events that caused a negative perception. After the analysis and the categorization of those incidents using the content analysis method, they were classified into 12 categories, especially lack of attention, incompetence, unwillingness and lack of agility. The results collaborate to the understanding of the processes related to service encounters, more specifically of the impact of the front-line employees' role to the clients' perception of services rendering in universities or in other similar service renderers.

Key words: Marketing Services, Customer Perception, Service Encounters, The Critical Incident Technique

TITULO: Percepción de los clientes en el momento de prestación de servicios: una mirada a los atributos intangibles del servicio

RESUMEN: Este estudio cualitativo tuvo como objetivo identificar factores clave que contribuyen a la construcción de una percepción desfavorable por parte de los estudiantes de Instituciones de Educación Superior (IES), un grupo representativo de la educación brasileña relativa a los servicios prestados por el personal de la secretaría durante encuentros presenciales. Anclado en la literatura de Servicios de Marketing en que se destaca la importancia del papel de los fun-

cionários que prestam um atendimento ao público na percepção de los clientes sobre los servicios prestados, en la investigación se utilizó la Técnica del Incidente Crítico (TIC) para recoger los episodios ocurridos durante los atendimientos, comentados por 180 estudiantes. Los informes fueron analizados y clasificados por medio del análisis de contenido, dando lugar a la clasificación de 12 atributos, y de los cuales cuatro de ellos se destacaron: la falta de atención, la incompetencia, la falta de voluntad y de agilidad. Los resultados ayudan a comprender los procesos relacionados con el atendimento presencial, más específicamente sobre el impacto del papel de los funcionarios en el servicio de atendimento en la percepción de los clientes sobre los servicios prestados por instituciones de educación superior u otras empresas similares.

Palabras-clave: Servicios de Marketing, La Percepción del Cliente, Prestación de Servicio, Técnica del Incidente Crítico

Sendo o ensino uma atividade de destaque no setor de serviços no Brasil, as características típicas do Marketing de Serviços para a sua sustentabilidade também estão presentes nas instituições educacionais, e nomeadamente nas de ensino superior (IES). Kotler e Fox (1994) e Cobra e Braga (2004) constatarem que as instituições de ensino vêm aplicando estratégias de Marketing que permitam mantê-las economicamente viáveis num setor

cada vez mais competitivo. Heerdt (2002) confirma-o quando afirma que as mudanças no ambiente educacional têm levado as organizações a adotar sistemas de gestão cujo principal objetivo é satisfazer as necessidades dos alunos cada vez mais exigentes.

Tendo em vista que o cenário da prestação de serviços educacionais pressupõe alto envolvimento entre funcionários e clientes, Berry (1989) entende que as organizações devem con-

Mara Bastos Moreira

marabastos@globo.com

Mestre em Administração de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Professora da Pós-Graduação em Mídias Digitais do Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. MSc in Business Administration (Estácio de Sa Univ. – Unesa). Lecturer at Digital Media Post Graduate Program of Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Profesor, Programa de Posgrado en Medios Digitales del Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. Maestría en Administración de Empresas (Universidad Estácio de Sá – Unesa). Digital Media Profesor en el Programa de Postgrado de Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Irene Raguenet Troccoli

irene.troccoli@estacio.com

DSc em Administração de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Professora de Marketing no Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. DSc in Business Administration (Estácio de Sa Univ. – Unesa). Lecturer of Marketing at the Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial of Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Profesor de Marketing de la Maestría en Administración de Empresas y Desarrollo de Negocios de la Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Joyce Gonçalves Altaf

igaltaf@yahoo.com.br

MSc em Administração de Empresas (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior). Professora da Graduação em Administração de Empresas nas Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior, Juiz de Fora (MG), Brasil. MSc in Business Administration (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Junior). Professor of Business Administration Graduation Course at Faculdades Integradas do Instituto Vianna Junior, Juiz de Fora (MG), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior). Profesor de Administración de Empresas en Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior, Juiz de Fora (MG), Brasil.

Maria Angélica Luqueze

angelica-luqueze@puc-rio.br

MSc em Administração de Empresas (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Professora do Departamento de Administração da Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. MSc in Business Administration (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Professor of the Business Administration Dept. of Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Profesora del Departamento de Gestión de la Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Recebido em agosto de 2010 e aceite em março de 2011.
Received in August 2010 and accepted in March 2011.

siderar seus empregados como clientes internos e visualizar os processos como produtos internos, para que o serviço seja oferecido de forma mais adequada às necessidades do cliente.

Nesse sentido, Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2001) se utilizam do Triângulo do Marketing de Serviços proposto por Bitner (1995) para ilustrar a relação de serviços identificada por três elementos interconectados – a empresa, seus prestadores de serviço (executores) e os clientes – cada qual exercendo papel específico na cadeia produtiva do negócio.

Os autores referidos afirmam que, para o sucesso na prestação de serviços, esses elementos se interconectam por meio de três tipos de atividades de Marketing:

- o Marketing externo, no qual se incluem a publicidade, as vendas, as promoções especiais e a precificação que participam da geração de promessas, as quais cooperam para a determinação das expectativas dos clientes;
- o Marketing interativo, no qual as promessas dos serviços podem ser mantidas ou frustradas pelos funcionários ou por equipes terceirizadas, sendo o ponto de interação onde ocorre aquilo que Zeithaml e Bitner (2003) chamam de o «momento da verdade», aquele em que os funcionários de uma empresa de serviços cooperam para a determinação da percepção de qualidade e de satisfação por parte dos clientes;
- e o Marketing interno, no qual os funcionários são instrumentalizados para interagir com os clientes com vista a execução dessas promessas de forma bem-sucedida.

Esta colocação indica que a busca do melhor resultado nos contactos de serviço deve considerar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo, o que converge com Grönroos (2003).

O objetivo deste trabalho é identificar, a partir de relatos dos alunos de uma IES, os principais motivos, derivados dos encontros pessoais de serviços – ou seja, dos encontros presenciais – entre os alunos e os atendentes de secretarias, que tenham contribuído para a construção de percepção desfavorável por parte dos alunos sobre o serviço prestado.

Para tanto, este artigo foi, seguidamente, dividido em quatro partes: revisão bibliográfica, subdividida em características distintivas do Marketing de Serviços, o Ensino Superior no setor de serviços, e os encontros de serviços; metodologia; resultados da pesquisa; e conclusões.

Revisão bibliográfica

• Características distintivas do marketing de serviços

Sobre as características que distinguem o Marketing de Serviços do Marketing de Produtos (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade), Vargo e Lusch (2004) argumentam que elas refletem uma visão de trocas sob a perspectiva de quem produz, e não de quem consome.

Sabendo-se, de uma forma generalista, que intangibilidade é a característica daquilo que não se pode tocar, numa relação de prestação de serviços – como é o caso da área de educação – há componentes tangíveis, assim como há componentes intangíveis na sua entrega, conforme afirmam Shostack (1977) e Swartz, Bowen e Brown (1992).

Essa entrega ao consumidor de serviços não é um objeto, mas um desempenho, uma *performance* (Ambrósio e Siqueira, 2002; Levitt, 1988; Solomon, Czepiel e Gutman, 1985) que não pode ser sentida, tocada ou experimentada da mesma forma como ocorre com bens tangíveis.

A meta é a satisfação do cliente, sem que se esqueça que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, detalhe que lhes agrega a característica da inseparabilidade.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), essa *performance* na relação de prestação de serviços varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e, até mesmo, de um dia para o outro. As pessoas responsáveis pela entrega do serviço constituem-se em um ingrediente heterogêneo e crítico nesses «momentos da verdade» (Berry e Parasuraman, 1991). Isso significa que os funcionários devem seguir os *scripts* e os padrões de atendimento estabelecidos, de forma a garantir a satisfação do cliente. Essa preocupação com a criação de percepção favorável na prestação de serviços faz com que as empresas busquem eficiência. Porém, Vargo e Lusch (2004) argumentam que o ponto crítico da apenas relativa homogeneidade – ou plena heterogeneidade – numa prestação de serviços está em quem está fazendo o julgamento, sendo este último geralmente relacionado às diferentes expectativas.

Por isto, a meta é a satisfação do cliente, sem que se

esqueça que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, detalhe que lhes agrega a característica da inseparabilidade. Por causa da simultaneidade, Berry (1980) observa que um serviço não pode ser devolvido, o que implica que tudo que ocorrer naquele momento irá definir a percepção do cliente.

Por último, é importante frisar que os serviços são perecíveis, segundo Kotler e Armstrong (1993), Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1981), porque não podem ser estocados para venda ou para uso posterior. Esta perecibilidade implica que é impossível produzir um serviço antecipadamente para enfrentar picos de procura, ou guardá-lo para épocas de escassez. Vargo e Lusch (2004) ressaltam que esta característica é um conceito temporal, requerendo especificação e observação sob o ponto de vista do cliente e, conseqüentemente, sob o ponto de vista mercadológico.

• O Ensino Superior no setor de serviços

No Brasil, a educação superior tem papel de destaque. Após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei 9.394/96, o Ensino Superior expandiu e alterou o modelo educacional no que diz respeito à sua qualidade e às características de oferta de cursos.

Os Censos da Educação Superior publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP – 2003, 2006, 2007) informam que a participação do setor privado nas matrículas do Ensino Superior continua aumentando: passou de 71% em 2003 para 74% em 2006 e para 75% em 2007. São pouco mais de 3,6 milhões de alunos matriculados nas universidades particulares, ante 1 milhão e 240 mil em instituições públicas.

Sendo o ensino uma atividade do setor de serviços, as questões referentes a sua atuação no mercado também estão presentes nas instituições educacionais. Elas foram apontadas por Kotler e Fox (1994) e por Cobra e Braga (2004) como sendo as seguintes: a intensa e dinâmica mudança nas necessidades de consumo desse serviço, o crescente aumento da concorrência, a escassez de recursos, os elevados índices de inadimplência e o aumento dos custos e dos investimentos em tecnologias educacionais.

Os autores constatam que essa situação está levando as instituições de ensino à aplicação de estratégias de

Marketing que as mantenham viáveis nesse setor cada vez mais competitivo. Heerdts (2002) confirma isso quando afirma que as mudanças no ambiente educacional têm levado as organizações a adotar sistema de gestão cujo principal objetivo é satisfazer, com qualidade, as necessidades dos alunos cada vez mais exigentes. Diante do exposto, Kotler e Fox (1994) afirmam que orientar a gestão de uma instituição de ensino pelo Marketing traz benefícios operacionais, processuais e financeiros para a organização.

Há uma diferença entre os serviços educacionais e as demais prestações de serviço: é provavelmente o único caso em que o fornecedor recebe dinheiro do cliente, mantém-no em relacionamento longo e, ao final, pode recusar-se a finalizar o serviço ao não lhe entregar o diploma.

Uma intensa relação de prestação de serviços entre os alunos enquanto clientes e o prestador de serviços em educação se estabelece, cujo entendimento é complexo e controverso. Sirvanci (1996), por exemplo, explica que existem algumas diferenças fundamentais entre alunos e clientes de serviços fora do âmbito da educação. Para este autor, clientes podem adquirir serviços sem restrições de venda, o que não é o caso de alunos de ensino médio. Estes, por exemplo, necessitam de certificações que lhes permitam ingressar em uma IES, como também os das IES necessitam comprovar aquisição de conhecimento por meio de avaliações. Já clientes de fora do âmbito da educação não têm necessidade de comprovar mérito e elegibilidade, e não são testados com frequência. Kamvounias (1999) corrobora essa visão, diferenciando os serviços educacionais das demais prestações de serviço: é provavelmente o único caso em que o fornecedor recebe dinheiro do cliente, mantém-no em relacionamento longo e, ao final, pode recusar-se a finalizar o serviço ao não lhe entregar o diploma.

Sirvanci (1996) esclarece ainda que, no complexo ambiente no qual se insere o ensino, não existe um simples papel para o aluno de nível superior. Para o autor, a satisfação dos alunos depende do estágio do processo em que eles se

encontram, e daí advém a importância de se reconhecer que diferentes processos têm diferentes papéis: alunos enquanto produtos em processo, ou seja, aprendizes cujo prestador do serviço é o *staff* acadêmico; clientes internos das instalações do *campus*, ou seja, usuários de banheiros, de bibliotecas, de cantinas, de secretarias, de laboratórios; trabalhadores em processo de aprendizagem, ou seja, estagiários dos programas propostos pela IES; clientes internos da distribuição de materiais, ou seja, manuais, boletos, material didático, informativos.

Grönroos (2000) complementa o entendimento de Sirvanici (1996), explicando que essa complexidade se dá devido ao fato de tratar-se de relacionamento de longa duração, no qual a participação do cliente é determinante para a entrega do serviço. Esse relacionamento, segundo o autor, é composto por seqüências que se configuram por meio de episódios, estes formados por atos, denominados de «momento da verdade» ou de encontros de serviços – a menor parte identificável em uma interação diádica entre cliente e prestador do serviço.

Independentemente, e além das questões relacionadas à sua sustentabilidade mercadológica no setor de Ensino Superior, essas instituições prestadoras de serviços educacionais devem se alinhar aos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação (MEC), órgão regulador do ensino do Brasil, que, utilizando-se de seu Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), acompanha a *performance* dessas IES, por meio de um composto de avaliações.

Alinhada às dimensões de avaliação do MEC e à atuação dessas IES no setor de serviços, Froemming (2001) identificou uma série de encontros de serviços presentes nessa complexa relação, e ressaltou que se devem observar outros aspectos, além da qualidade de ensino, como: o ambiente em que este se desenrola, a reputação da instituição acadêmica, a capacidade dos professores e os processos burocráticos/acadêmicos com que os alunos precisam interagir e aos quais são submetidos.

Para se compreender o relacionamento das empresas com o seu consumidor, Bitner, Booms e Tetreault (1990) sugerem ser fundamental o entendimento do que ocorre nesses encontros de serviços, para, a partir daí, se definirem proces-

sos, procedimentos e atitudes que promovam a percepção de qualidade, impactando na satisfação do cliente.

• Os encontros de serviços

A partir de extensa pesquisa sobre os encontros – ou contactos – de serviços em uma universidade, Froemming (2001) concluiu que as organizações de serviços e os encontros de serviços são parte inevitável das relações na era pós-industrial. Segundo ela, dificilmente consegue-se passar um dia sem envolvimento em uma interação desse tipo. E, nesse contexto, os encontros de serviços são significativos para formar a imagem das empresas junto aos seus clientes.

Isso explica por que Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a característica da inseparabilidade na relação de prestação de serviços remete ao conceito de contacto de serviços: a impressão mais forte para o cliente se dá no momento da sua prestação, da sua entrega, ou do contacto. Esse contacto – o «momento da verdade» – ocorre quando o cliente estabelece uma interlocução com o prestador de serviços. Interlocução, nesse caso, é definida por Zeithaml e Bitner (2003) como os momentos nos quais se configuram as percepções do cliente sobre o que está sendo entregue ou oferecido. Sendo assim, do ponto de vista da empresa, o contacto de serviço – ou seja, o «momento da verdade» – representa uma oportunidade única para ela não só confirmar seu potencial, como também para ampliar a fidelidade do cliente.

Dessa forma, a busca do melhor resultado nos contactos de serviço deve, segundo Grönroos (2000), considerar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo. Por esse motivo, Bitner (1992) afirma que o gerenciamento do «momento da verdade» nas frentes de trabalho envolve mais do que treinar empregados para dizer «bom dia» ou para atender ao telefone com prontidão: antes, envolve a compreensão da complexidade do comportamento de funcionários durante todo o período de tempo em que o contacto com o cliente ocorre.

Uma visão mais completa da contextualização dos «momentos da verdade» na teoria do Marketing de Serviços remete, por exemplo, a Chase (1978), que constata que a maioria dos contactos de serviços consiste numa série de eventos que ocorrem ao longo de determinado tempo.

Considerando que o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro das pessoas presentes nessa cadeia de serviços para que o cliente avalie negativamente todo o processo.

Vários pesquisadores (Czepiel, Solomon e Surprenant, 1985; Grönroos, 1995) salientam que o «momento da verdade» é composto não só pela entrega do serviço, como também pelo processo da entrega – i.e., a maneira como esse serviço é entregue.

Metodologia

A pesquisa versou sobre momentos desfavoráveis em interação durante o atendimento presencial em secretaria educacional por parte de graduandos de IES privadas com unidades localizadas em quase todos os estados da federação. Sua execução se deu seguindo-se as recomendações contidas em Flannagan (1954), Dela Coleta (2004), Froemming (2001), Bitner, Booms e Tetreault (1990), e Gremler (2004).

No caso, compôs-se de três passos. Primeiro, envio, por e-mail, a 14 943 estudantes de 30 IES, de questionário que, seguindo a metodologia da TIC, era introduzido pela pergunta sobre a ocorrência (ou não) de evento desfavorável junto à secretaria da IES; no caso de resposta positiva, colocação de três perguntas, a serem respondidas por escrito, em discurso livre, também como manda a TIC: *Qual foi o motivo que levou você a procurar o atendimento na secretaria?; Neste encontro, exatamente o que foi dito e/ou feito por você e pela pessoa que o atendeu?; O que exatamente fez você se sentir insatisfeito com este encontro?*

Após o recebimento de 183 narrativas de eventos desfavoráveis – das quais 170 consideradas válidas – procedeu-se a análise do conteúdo dos relatos por meio da técnica proposta por Bardin (1977), de forma a se categorizarem os incidentes, analisando-se os depoimentos por meio dos critérios semântico (para situar a temática), sintático (para reconhecer incidentes por meio de verbos e adjetivos) e léxico (utilizando-se do sentido das palavras para remeter às categorias de incidentes).

Neste passo, seguiram-se as seguintes etapas:

- buscou-se em Froemming (2001) um parâmetro inicial de categorização relativa a encontros de serviços em IES;

- adaptou-se sua lista original de 28 atributos aos propósitos desta pesquisa, em três subfases: selecionarem-se apenas aqueles atributos aplicáveis a encontros presenciais em secretarias, resultando em 15 atributos; a partir dos critérios de exclusão mútua, de homogeneidade, de pertinência, de objetividade, de fidelidade e de produtividade indicados por Bardin (1977), traçaram-se correlações entre 7 destes 15 atributos, entendendo-se que havia entre eles analogia que lhes possibilitava o agrupamento em três pares: atenção / tratamento, competência / eficiência e disposição / interesse; estas duas ações implicaram a redução dos 28 atributos originalmente apontados por Froemming (2001) para 11 atributos: Agilidade; Atenção / Tratamento; Competência / Eficiência; Disposição / Interesse; Emoções; Equidade; Flexibilidade; Informação; Obtenção de resultados; Organização; e Situações comparadas;

- adaptaram-se estes atributos selecionados ao propósito da presente pesquisa de avaliar apenas incidentes desfavoráveis, o que foi feito tomando-se os atributos originalmente definidos por Froemming (2001) e passando-se a considerar seus antônimos, cujas descrições devem ser obviamente entendidas como uma inversão daquelas propostas originalmente por Froemming (2001): Falta de agilidade; Desatenção / Tratamento; Incompetência / Ineficiência; Indisposição / Desinteresse; Emoções; Iniquidade; Inflexibilidade; Desinformação; Não obtenção de resultados; Desorganização; e Situações comparadas;

- a partir dessa categorização inicial, distribuíram-se aleatoriamente as narrativas obtidas com a aplicação do questionário entre os dois juízes participantes, que categorizaram os incidentes identificados, trabalho que foi consolidado pelo terceiro juiz.

Cumpridas essas etapas, chegou-se à lista final de 12 atributos para a classificação dos incidentes relatados na pesquisa: Falta de agilidade; Desatenção / Tratamento; Incompetência / Ineficiência / Desorientação; Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse; Emoções; Prejuízo / Perda; Inflexibilidade; Desinformação / Divergência de informação / Informação errada; Não obtenção de resultados; Desorganização; Situações comparadas; e Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade.

Finalmente, de posse desta refinação, estratificaram-se os relatos categorizados, de forma a se descobrirem as modulações das avaliações dos estudantes sobre os motivadores de suas percepções desfavoráveis em seus encontros presenciais em secretaria.

• A Técnica do Incidente Crítico (TIC)

Sistematizada por Flanagan (1954), a TIC é um procedimento de entrevistas qualitativas que facilita a investigação de ocorrências significantes (eventos, incidentes, processos, problemas) identificadas pelo respondente na maneira como elas foram conduzidas, e os resultados em termos de efeitos percebidos (Chell, 1998). O objetivo é alcançar o entendimento do incidente pela perspectiva individual, considerando os elementos cognitivos, afetivos e comportamentais. Entende Gremler (2004) tratar-se de poderosa ferramenta para identificar fenômenos comportamentais nos atos de serviços, porque permite enfocar um fenômeno muito específico, identificando detalhes importantes e oferecendo exemplos vívidos para suportar suas descobertas.

São diversos os benefícios para a utilização da TIC na pesquisa sobre prestação de serviços. Por exemplo, os dados partem da perspectiva do respondente e são coletados nas suas próprias palavras (Edvardsson, 2001), sendo técnica indutiva por natureza (Edvardsson, 2001), e também útil para melhorar o conhecimento sobre algum fenômeno pouco conhecido (Olsen e Bertil, 1992).

Ademais, a TIC provê um ponto de partida empírico para gerar novas evidências de pesquisas sobre fenômenos de interesse a partir de padrões de respostas (Kolbe e Burnett, 1991), e as respostas por ela trazidas proporcionam ricos detalhes advindos diretamente da experiência do respondente, pois as narrativas podem avivar ou provocar *insights* sobre o fenômeno, sendo capazes de definir um testemunhal forte, relevante, inequívoco e concreto para os sistemas de inteligência de mercado.

Para Ruyter, Perkins e Wetzels (1995), a TIC parece bem talhada para ser aplicada na apuração das percepções de clientes de diferentes culturas, além de ser método culturalmente neutro, pois convida os respondentes a apresentar suas percepções a partir de uma questão aberta. Hayes (2001), por sua vez, afirmou que se trata de uma sistemáti-

ca que procura capturar as necessidades do cliente por meio de experiências positivas e negativas vivenciadas por eles, reduzindo-se o risco de não serem considerados aspectos importantes que o cliente valoriza no momento da entrega do serviço.

• O método da análise de conteúdo

A aplicação da análise de conteúdo a um discurso é baseada na dedução e na inferência, e se dá sobre narrativas individuais e diversificadas. Segundo Bardin (1977), esta análise consiste de repetidas leituras e da classificação dos incidentes em grupos e em categorias, de acordo com as experiências relatadas. A autora ressalta que essa fase do trabalho é mais subjetiva do que objetiva, porém lança-se mão de critérios de análise, que podem ser quatro: semântico, sintático, expressivo ou léxico.

Sobre a confiabilidade dos resultados da pesquisa, Gremler (2004) destaca-lhe a importância no desenvolvimento do trabalho e por isso recomenda a escolha cuidadosa de juízes, qualificados o suficiente para realizarem essa atividade. Em seguida, dá-se o processo de tratamento dos resultados, por meio de articulação das similaridades que formam a base da rotulação, que é a denominação de cada categoria (Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

Para Froemming (2001), durante essa fase, deve-se buscar a resposta para a seguinte pergunta: «O que, de fato, se quis comunicar?». As respostas emergem organicamente, considerando que os depoimentos são livres, portanto não há como preestipular categorias.

Para Bardin (1977), a qualidade para a formação de um grupo de categorias consistentes deve considerar cinco critérios:

- exclusão mútua – cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- homogeneidade – a organização da classificação parte de um único princípio;
- pertinência – a categoria deve se adaptar ao material de análise escolhido e deve corresponder às características da mensagem;
- objetividade e fidelidade – deve haver uma definição clara das variáveis de que trata e deve precisar os índices que determinam a entrada do elemento em cada categoria;

- e produtividade – para ser produtivo, o conjunto de categorias deve fornecer resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses novas e em dados exatos.

Assim, a partir do estudo de Froemming (2001), pode-se resumir o passo a passo da análise de dados em cinco etapas: leitura flutuante, organização dos depoimentos (numeração, ordenação), definição de núcleos de sentido (análise temática), categorização, e redução e agrupamento das categorias para enumeração dos atributos.

Por fim, para garantir a confiabilidade da interpretação, Keaveney (1995, *apud* Froemming, 2001) recomenda validar o conteúdo de forma a considerá-lo satisfatório, o que ocorre em quatro situações: nenhuma categoria nova surge após a adição de duas amostras confirmatórias, ou não existe ambiguidade intersubjetiva (evidenciada pelo alto grau de confiança no julgamento interjuízes), e as categorias são ou coletivamente exaustivas (menos de 5% dos comportamentos são classificados como «outros») ou mutuamente exclusivas.

Resultados da pesquisa

As respostas à pesquisa, num total de 183 relatos – dos quais 170 foram considerados válidos – provieram prioritariamente de alunos de IES com idades variando entre 22 e 32 anos, com renda familiar mensal entre R\$930,00 a R\$4 600,00, frequentadores do turno da noite, com praticamente metade deles cursando do 1.º ao 3.º períodos, e, em sua grande maioria, de IES localizadas na região sudeste. As narrativas foram encaminhadas à etapa de análise e de categorização, conforme orientações contidas no trabalho de Bardin (1977).

Dessa forma, a partir da análise dos relatos, gerou-se grupo de 12 atributos, os quais foram quantificados, categorizados e ranqueados conforme o número de vezes em que apareceram nas narrativas, revelando a percepção negativa dos alunos sobre os encontros de serviços em secretarias de IES (**ver Tabela, p. 32**).

As primeiras quatro categorias responsabilizaram-se por pouco mais de metade de todos os incidentes relatados (55%).

O atributo mais destacado foi «Desatenção/ Tratamento», remetendo à forma como os atendentes se dirigem ao alu-

no, fazendo-se clara referência a posturas como falta de educação, rudeza, indiferença, impaciência para com o aluno. O atributo «Incompetência / Ineficiência / Desorientação» relacionou-se à percepção clara dos alunos sobre a incapacidade de prestação do serviço pelos atendentes devido a despreparo e a falta de treinamento que garanta a percepção de qualidade do atendimento. Já o atributo «Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse» relacionou-se a depoimentos que identificam que os alunos precisam realizar certo esforço para que suas demandas sejam atendidas, não havendo voluntariedade por parte dos atendentes. Quanto ao atributo «Falta de agilidade», vários relatos reforçaram a importância do pronto atendimento para os alunos.

Os últimos cinco atributos listados na Tabela («Emoções», «Inflexibilidade», «Desorganização», «Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade», «Situações comparadas») somaram apenas 15% das menções, indicando atributos muito pouco relevantes do ponto de vista dos alunos. Saliente-se que o atributo «Emoção» possui a peculiaridade de remeter a estados emocionais surgidos de sentimentos desagradáveis causados pela forma de atendimento, tais como menos-valia, raiva, constrangimento e revolta. Vale notar também que a perda de tempo (contida no atributo «Prejuízo/Perda») apresentou baixa relevância, fato interessante considerando-se a hipervalorização do tempo no mundo contemporâneo.

Conclusões

Lançando mão da TIC, a pesquisa revelou os motivos apontados pela amostra de alunos quanto aos elementos mais comumente percebidos como causadores de sua insatisfação ao serem atendidos presencialmente nas secretarias de suas IES. No caso, indicou-se que o principal motivo ocorrido especificamente quando do encontro presencial entre funcionários da secretaria e alunos, que serve à construção de percepções desfavoráveis por parte destes últimos, é aquele que engloba desatenção, desinteresse, e ausência de cordialidade, de gentileza, de boa vontade e de respeito.

Em menor intensidade, mas ainda assim relevantes, destacaram-se a incompetência, a ineficiência e a desorientação dos funcionários, a indisposição e o desinteresse, e a

Tabela

Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respetiva participação percentual sobre o total de observações

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
Desatenção / Tratamento Engloba ausência de atenção, rudeza, desinteresse ao problema do aluno, falta de cordialidade, de gentileza, de boa vontade, de apoio, de educação, de respeito, e forma de tratamento em geral	<p>➤ Descaso! Os funcionários tratam os alunos com descaso. É como se tudo que fosse pedido não tivesse tanta urgência ou importância. Alguns funcionários chegam a discutir com os alunos.</p> <p>➤ Alguns funcionários falam de assuntos particulares enquanto atendem, deixando o aluno impaciente. Outros chegam a insinuar que o aluno está errado em seu pedido, porém não explicam o motivo do erro.</p> <p>➤ Enquanto eu era atendida, vi uma funcionária usar de palavras depreciativas após atender uma aluna. A funcionária esperou a aluna sair para comentar com o colega do lado.</p> <p>➤ [...] o mínimo que poderiam fazer seria nos dar atenção sem interrupções. Isso me deixou extremamente insatisfeita com o desrespeito com que fui tratada.</p>	86	18
Incompetência / Ineficiência / Desorientação Capacidade de realizar o procedimento, experiência com o procedimento, precisão e eficiência na entrega do serviço, falta de treinamento, despreparo	<p>➤ Esperei para ser atendido por um atendente que, por sinal, era novato e precisou da ajuda dos colegas do setor.</p> <p>➤ A pessoa simplesmente desconhecia o que era transposição de horas, riu e disse que eu deveria estar enganada.</p> <p>➤ A atendente não sabia o que fazer. Foi uma espera de quase 20 dias para acertarem meu boleto. Se a funcionária tivesse o mínimo de treinamento.</p> <p>➤ Me senti insatisfeito pelo despreparo, pois a pessoa nem sequer soube fazer o uso correto do português para emitir um documento oficial da faculdade.</p> <p>➤ Ao pedir informação, o funcionário debochou de mim, acho que pela forma como eu estava vestido [...]</p> <p>➤ A atendente não sabia o que fazer. [...] Se a funcionária tivesse o mínimo de treinamento, ela teria me informado que era só eu entrar na ambiente virtual que eu teria resolvido o problema!</p>	62	13
Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse Disponibilidade para atender, para ajudar com o problema, descomprometimento, desinteresse em ajudar	<p>➤ Ela disse que, se eu vim de outra instituição, poderia voltar para lá, porque não tinha tempo para mim, pois a pessoa responsável por tal operação estava no 2º andar, e se eu quisesse, fosse atrás.</p> <p>➤ Fiquei três dias inteiros aqui até que, no último, seguí a mulher, esperei almoçar e, quando retornou, a abordei no elevador da faculdade e grudei nela até que resolvesse me atender adequadamente.</p> <p>➤ Ao chegar à secretaria da faculdade em um determinado dia, não consegui ser atendido pelo fato de a secretária não estar na recepção.</p> <p>➤ [...] e vi a IES como uma instituição unilateral que só pensa em si, e o aluno que se dane.</p>	58	12
Falta de agilidade Engloba a avaliação que se relaciona a demora, a espera, a precisar enfrentar filas, a fluxo lento	<p>➤ Fui até a secretaria para pedir auxílio e demorou aproximadamente quatro horas para eu ser atendida. Depois, quando chegou a minha vez, o atendente precisava parar a todo o momento para ajudar os demais atendentes.</p> <p>➤ Foi uma espera de quase 20 dias para acertarem meu boleto.</p> <p>➤ [...] a sensação de gente despreparada pro atendimento, que tenha respostas rápidas.</p>	56	12
Desinformação / Divergência de informação / Informação errada Refere-se a prestação de informações corretas, adequadas, coerentes e pertinentes	<p>➤ A pessoa teve que se levantar várias vezes de seu posto, atrás de informação.</p> <p>➤ Tanto a pessoa da secretaria quanto a da coordenação foram solícitas, prestativas, mas desconheciam a tal promoção.</p> <p>➤ [...] meses depois, não veio o meu desconto na fatura e, ao me dirigir até a secretaria, informaram que a associação à qual minha empresa era conveniada não era cadastrada na faculdade. Então, depois de muita briga e de informações divergentes entre os próprios funcionários, consegui continuar com o desconto até o final do semestre.</p> <p>➤ [...] quando, ao indagar o referido funcionário sobre a informação incorreta que havia me dado, ele disse que não era problema dele e que eu tinha que 'correr atrás do meu prejuízo', pois não era obrigação dele saber de tudo.</p>	55	12

(continua na p. 33)

Tabela

Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respectiva participação percentual sobre o total de observações (continuação da p. 32)

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
Não obtenção de resultados Não ter sua demanda atendida, não obter o que é buscado, não obter solução para seus problemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O fato que me desagradou foi que a minha matrícula ficou em aberto por mais de 20 dias aguardando que fosse dada baixa no sistema. Eu retornei por diversas vezes à secretaria para falar do problema mas todas as vezes recebia a informação de que eu teria que aguardar. ➤ Fiquei aborrecida, pois a pessoa me deu informações incorretas, posteriormente voltei à secretaria e novamente não consegui resolver o problema em questão. ➤ Não obtive nenhuma resposta, a atendente pediu, apenas, para eu fazer um requerimento no sistema, mas não explicou qual requerimento e nem nada mais. 	45	9
Prejuízo / Perda Tratamento desigual, sentir-se injustiçado, pagar por erro do outro, ter perda material ou de tempo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O que me chateou foi quando a pessoa que me atendeu disse que eu teria que fazer tudo de novo, pois os meus documentos que tinham sido entregues eles haviam perdido. Achei de uma irresponsabilidade muito grande. ➤ Minha insatisfação [...] foi ao final, pois, após estes 15 dias depois do pedido feito, perdi aula, tendo que esperar por duas horas e meia na fila. ➤ [...] a secretaria estava vazia e a pessoa me fez esperar 20 minutos, batendo papo com outro colega. ➤ [...] perdi o semestre por má vontade e, como não tinha tempo para correr com isso, perdi todo o meu segundo semestre. 	41	9
Emoções Tristeza, ansiedade, nervosismo, ingratidão, decepção, raiva, frustração, vergonha, constrangimento, revolta, fúria, humilhação, sentir-se ridicularizado, sentir-se discriminado socialmente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Senti-me como sempre uma idiota ao tentar conversar com esses atendentes. ➤ [...] extrema falta de consideração com o aluno. É como se nós fossemos um NADA! ➤ Fiquei com raiva do atendente e da universidade, que põe pessoas desqualificadas para trabalhar com o público. ➤ [...], além disso, me senti insatisfeito também pela desconfiança da própria funcionária, que fez diversas perguntas particulares antes de emitir o documento, mesmo verificando no sistema que eu era/sou um aluno devidamente matriculado. ➤ Sai de lá muito revoltada e acabei desistindo. ➤ [...] como me estressei, ela acabou mudando o tom de voz e começou a fazer o que seria correto, pelo menos a fingir que estava procurando a solicitação. ➤ Naquele momento tive vontade de chutar o balde, abandonar tudo. ➤ Me senti muito constrangida, até porque às vezes, quando você é de cor, isso implica bastante. 	23	5
Inflexibilidade Radicalismo, falta de diálogo, falta de negociação e de ponderação sobre os tipos de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ [...] quando estava começando a falar do assunto, o atendente, mesmo agachado, não deixou eu terminar a frase e disse que eu deveria procurar o meu coordenador e ponto final, não deixando eu falar. ➤ Fiquei indignado com a primeira atitude do atendente, que pareceu não aceitar que a faculdade poderia ter errado na emissão do boleto. ➤ Me aborreci com a teimosia dele, pois eu afirmava que era possível e ele dizia que não era possível e, quando ele foi se informar melhor, viu que podia fazer o que eu necessitava. 	16	3
Desorganização Bagunça, desordem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tudo parecia bagunçado e não tive a impressão de ser uma cliente. ➤ Virou uma bagunça total, fui perguntar ao funcionário na secretaria onde seria a prova das matérias online que faço e ninguém sabia dizer [...]. ➤ [...] também não há planejamento, divisão de tarefas, setores. ➤ Não sabiam se a declaração estava aqui ou se estava em outro setor, perdi um tempo considerável! Falta de organização! 	14	3

(continua na p. 34)

Tabela

Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respectiva participação percentual sobre o total de observações (continuação da p. 33)

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade Incapacidade de decisão, falta de empoderamento, ausência de processos definidores de procedimentos	<p>➤ [...] ela continuou afirmando que não poderia ajudar, já que a pessoa que cuida do arquivo não estava. Pedi que outro funcionário fosse designado para procurar o documento. Ela disse que só poderia ser certa pessoa que estava de licença de casamento e que eu deveria aguardar até o dia seguinte.</p> <p>➤ Além de termos que ficar implorando para qualquer eventual auxílio de que precisamos na secretaria, eles nos vão passando de um lugar para o outro, até alguém resolver.</p> <p>➤ Tudo é resolvido pela central. É como se as atendentes se comportassem como meninas de recado.</p>	13	3
Situações comparadas Comparação de situações anteriores ou de procedimentos similares em outras entidades	<p>➤ Como não resolveram meu problema, eu resolvi sair da instituição. Procurei outra faculdade na minha cidade um pouco mais longe de casa, porém a qualidade em tudo supera essa distância.</p> <p>➤ Nesse momento fiquei me perguntando o que era que eu estava fazendo naquela faculdade, se existem muitas outras concorrentes dispostas a me oferecer, no mínimo, o mesmo que ela me oferecia.</p>	6	1
TOTAL*		475	100

Nota: * O total de relatos (475) onde se identificaram os atributos ultrapassa o número de respostas recebidas (180) devido a um relato poder remeter a mais do que apenas um atributo.

Fonte: Pesquisa

falta de agilidade. Ao se relembrem os atributos identificados no Triângulo do Marketing de Serviços (Bitner, 1995; Gröonros, 2001) tem-se que, no marketing externo, no qual se realizam as vendas e as promoções especiais, por exemplo, os funcionários participam da geração de promessas. Dessa forma, se estes não disponibilizam informação correta sobre os serviços, não contribuem positivamente para o processo.

Já no marketing interativo, que constitui a base desse triângulo, as atitudes do funcionário são o principal motor do relacionamento. Os encontros de serviços ocorrem nesse momento e é aí que as promessas se mantêm ou se frustram perante os clientes, não havendo espaço para os atributos identificados nessa pesquisa.

Há ainda o marketing interno, cujo principal objetivo é instrumentalizar e motivar as equipes para que a empresa cumpra suas promessas com seus clientes.

Já numa correlação do resultado da pesquisa com as características do Marketing de Serviços, a pluralidade dos relatos indicou que os atendimentos presenciais variavam em intensidades, em espaços de tempo, e em dramatiza-

ções, caracterizando a heterogeneidade dos encontros de serviços. A análise dos relatos permitiu compreender-se que, apesar de distintos, os eventos ocorridos em secretarias podem ser agrupados e categorizados, fornecendo dados mais precisos para elaboração de *scripts* e padrões de atendimento para os funcionários, tema tratado por Zeithaml e Bitner (2003).

Assim, comprovou-se que o atendimento em secretarias sofre influência de aspetos tanto técnicos (conhecimentos, habilidades, suporte material) quanto emocionais (condições e características psicológicas), conforme apontaram Grove, Fisk e Bitner (1992) ao pesquisarem sobre encontros de serviços. A categorização dos relatos revelou também a sensibilidade deste tipo de cliente a 12 características intangíveis presentes na prestação de serviços de secretarias de IES, demonstrando que o que se lhe entrega não é um objeto, mas um desempenho, uma *performance*, remetendo ao que pregam por exemplo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), dentre outros autores.

Quanto à característica da «simultaneidade», pode-se dizer que os 12 atributos geradores de percepção negativa, sendo

características intangíveis, provêm, no estudo em questão, da interação entre funcionários e alunos. Também se constatou, nos relatos, narrativas de momentos vivenciados entre funcionários e alunos que não propiciavam condições para a sua reversão, evidenciando a «perecibilidade» do atendimento. A esse respeito, Zeithaml e Bitner (2003) recomendam preparar os funcionários para uma dramatização mais assertiva durante o encontro de serviços, como também a implantação de estratégias de recuperação de clientes no caso de insatisfação destes com o serviço recebido.

Os 12 atributos revelados na pesquisa podem contribuir para a construção de roteiros de dramatização no atendimento que minimizem o risco de incidente crítico negativo.

Nesse sentido, os 12 atributos revelados na pesquisa podem contribuir para a construção de roteiros de dramatização no atendimento que minimizem o risco de incidente crítico negativo. Vale lembrar que Kotler (1994) ensina que a insatisfação do cliente pode gerar reações, tais como queixas aos órgãos fiscalizadores ou ações legais, bem como boicotes e boca em boca negativo.

Por fim, a utilização da TIC permitiu identificar, nos relatos dos alunos, as sequências de eventos presentes nos encontros de serviços, citadas por Grönroos (2000) e Chase e Dasu (2001) a partir da análise de conteúdos. Alguns relatos revelam com clareza a sequência com que a interação se desenrola e como dela emergem os incidentes. Dessa forma, a TIC mostrou-se útil para revelar a maneira como um serviço pode estar sendo entregue ao aluno numa secretaria.

Em termos acadêmicos, a maior contribuição desta pesquisa reside na utilização da TIC em trabalho de Marketing de Serviços, o que é pouco usual no Brasil. Em termos práticos, podem-se apontar duas contribuições.

A primeira indica a necessidade de manter os funcionários de IES bem providos de informações corretas sobre os serviços e sobre os processos e sobre a forma de tratamento adequada. Além disso, eles devem ter pleno conhecimento sobre o seu papel no processo de comunicação, de venda

e de relacionamento da instituição. No caso, vale frisar que alguns depoimentos colhidos ao longo da pesquisa revelaram a perplexidade dos alunos com aquilo que veem como uma contradição interna nas IES: elas se propõem a formar profissionais em nível de excelência, porém não enfocam as boas práticas no seu atendimento, indo contra os seus próprios programas acadêmicos quando não atendem para falhas de procedimentos elementares.

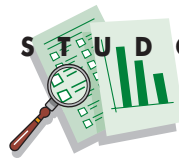
A segunda contribuição prática desta pesquisa refere-se ao fato dos pontos identificados a serem observados (e ou melhorados, durante a formação de atendentes de secretarias de IES) poderem ser estendidos a atendentes de qualquer tipo de público que esteja recebendo serviço em bases semelhantes aos alunos de uma IES (por exemplo, academias, cursos preparatórios, escolas de ensino fundamental e médio).

Cumprir, contudo, que esta pesquisa apresenta limitações. Uma delas remete à exclusão da influência de eventos externos que possam vir a ser intensificados na ocorrência de um encontro desfavorável para o aluno (por exemplo, uma eventual dificuldade de acesso à própria secretaria). Outra limitação refere-se à avaliação das experiências apenas por parte dos alunos, sem uma investigação complementar a respeito do ponto de vista dos atendentes sobre os porquês dos seus procedimentos.

Como sugestão para futuros estudos, sugere-se avaliar o desdobramento do comportamento reclamatório após o evento de incidentes desfavoráveis; isso ajudaria a entender mais sobre os incidentes, na medida em que se poderia correlacioná-los a maior ou menor tendência à reclamação. ■

Referências bibliográficas

- BARDIN, L. (1977), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, São Paulo.
- BERRY, L. L. (1980), «Service marketing is different». *Business Magazine*, vol. 30, maio-junho, pp. 24-30.
- BITNER, M. (1992), «Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees». *Journal of Marketing*, vol. 56, abril, p. 57.
- BITNER, M.; BOOMS, B. e TETREAU, M. (1990), «The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents». *Journal of Marketing*, vol. 54, janeiro, pp. 71-84.
- BOOMS, B. e BITNER, M. (1981), **Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services**. J. H. Donnelly e W. R. George, Chicago, pp. 47-51.
- CHASE, R. e DASU, S. (2001), «Want to perfect your company's



service? Use behavioral science». *Harvard Business Review*, junho, pp. 78-85.

CHELL, E. (1998), **Critical Incident Technique, in Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide**. Gillian Simon & Catherine Cassell, Thousand Oaks, pp. 51-72.

COBRA, M. e BRAGA, R. (2004), **Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. Cobra e Hoper, São Paulo.

DELA COLETA, J. (2004), **A Técnica dos Incidentes Críticos: 30 Anos de Utilização no Brasil na Psicologia, Administração, Saúde e Educação**. Cabral Editoria e Livraria Universitária, São Paulo.

EDVARDSSON, B. O. e ROSS, I. (2001), «Critical incident techniques: towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 3, pp. 251-268.

FLANAGAN, J. (1954), «The critical incident technique». *Psychological Bulletin*, vol. 51, n.º 4, pp. 28-40.

FROEMMING, L. (2001), *Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior*. 284 f., Tese Doutorado em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GREMLER, D.; BITNER, M. e EVANS, K. (1994), «The internal service encounter». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n.º 2, pp. 34-56.

GREMLER, D. (2004), «The critical incident technique in service research». *Journal of Service Research*, vol. 7, n.º 1, pp. 65-89.

GRONRÖOS, C. (1995), **Marketing: Gerenciamento e Serviços. A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Ed. Campus, Rio de Janeiro.

GRÖNROOS, C. (2000), **Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach**. John Wiley & Co., Chichester, West Sussex.

GROVE, S.; FISK, R. e BITNER, M. (1992), «Dramatizing the service experience: a managerial approach». In T. Swartz, S. Brown e D. Bowen, **Advances in Services Marketing and Management**, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 91-121.

HAYES, B. (2001), **Medindo a Satisfação do Cliente**. Qualitmark, Rio de Janeiro.

HEERDT, A. (2002), *Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. 133 p., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS – INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Disponível

em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acessado em 02/08/09.

KAMVOUNIAS, P. (1999), «Students as customers and Higher Education as industry: a review of the literature and the legal implications». *Academy of Educational Leadership Journal*, pp. 30-38.

KOLBE, R. e BURNETT, M. (1991), «Content analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity». *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n.º 2, pp. 243-250.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. (1993), **Princípios de Marketing**. Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.

KOTLER, P. (1994), **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Gestão e Controle**. Editora Atlas, São Paulo.

KOTLER, P. e FOX, K. (1994), **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

OLSEN, M. e BERTIL, T. (1992), «Studies in service quality with the aid of critical incidents and phenomenography». In Eberhard E. Scheuing, Bo Edvardsson, David Lascelles e Charles H. Little (Eds.), **QUIS 3: Quality in Services Conference**, International Service Quality Association, Jamaica, Nova Iorque, pp. 481-505.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, vol. 49, outono, pp. 41-50.

RUYTER, K.; PERKINS, D. e WETZELS, M. (1995), «Consumer-defined service expectations and post purchase dissatisfaction in moderately-priced restaurants: a cross-national study». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 8, pp. 177-187.

SIRVANI, M. (1996), «Are the students the true customers of Higher Education?». *Quality Progress*, vol. 29, n.º 10, pp. 99-102.

STAUSS, B. (1993), «Using the critical incident technique in measuring and managing service quality». In Eberhard E. Scheuing e William F. Christopher, **The Service Quality Handbook**, American Marketing Association, Nova Iorque.

SHOSTACK, G. (1977), «Breaking free from product marketing». *Journal of Marketing*, vol. 41, n.º 2, pp. 73-80.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. (1985), «Problems and strategies in services marketing». *Journal of Marketing*, vol. 49, primavera, pp. 33-46.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1990), **A Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations**. Free Press, Nova Iorque.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. (1996), **Services Marketing**. McGraw Hill International Editions, Boston.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. (2003), **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Bookman, Porto Alegre.

Criando valor para o acionista através da certificação ISO 14000

Um estudo múltiplo de casos

por Alexandre Amaral, Danusa Leite, Helen Chen, Joanne Sung e Renata Lucas

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi efetuar um estudo descritivo e exploratório para verificar qual o impacto da obtenção da certificação pela ISO 14000 na geração de valor para o acionista em empresas brasileiras de capital aberto. Para medir a geração de valor para o acionista foi utilizado o índice TSR («Total Shareholder Return») por ser o que melhor reflete a geração de valor para o acionista. Como parâmetro de comparação foi utilizado o IBOVES-PA (Índice da Bolsa de Valores de São Paulo). Verificou-se que três das quatro empresas estudadas aumentaram a geração de valor para o acionista após a obtenção da certificação pela ISO 14000.

Palavras-chave: Gestão Ambiental, Geração de Valor para o Acionista, ISO 14000, Retorno Total para o Acionista – TSR

TITLE: Creating shareholder value through ISO 14000 certification: a multiple cases study

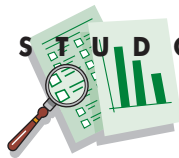
ABSTRACT: The purpose of this paper was to verify the impact of ISO 14000 certification in creating shareholder value in Brazilian public companies. The indicator Total Shareholder Return (TSR) was used to measure the creation of shareholder value. Several authors consider it the best indicator of the creation of shareholder value. The IBOVES-PA index stock exchange (BOVESPA) was used as benchmark. It was found that three of the four companies studied increased creation of shareholder value after the certificate ISO 14000.

Key words: Environmental Management, Value Creation to Shareholder, ISO 14000, Total Return to Shareholder – TSR

TITULO: Creación de valor para el accionista a través de la certificación ISO 14000: un estudio de casos múltiples

RESUMEN: El objetivo de este trabajo fue realizar un estudio descriptivo y exploratorio para establecer el impacto de la obtención de la certificación ISO 14000 en la generación de valor para los accionistas en las empresas que cotizan en la bolsa brasileña. Para medir el índice de generación de valor para los accionistas se utilizó TSR (“Total Shareholder Return”) por ser el que mejor refleja la creación de valor para el accionista. Como punto de referencia se utilizó el índice IBOVESPA (Índice de la Bolsa de Valores de Sao Paulo). Se verificó que tres de las cuatro empresas estudiadas aumentarían la creación de valor para los accionistas después de haber obtenido la certificación ISO 14000.

Palabras-clave: Gestión Ambiental, Creación de Valor para el Accionista, ISO14000, Retorno Total para el Accionista – TSR



Embora todos reconheçam que o desenvolvimento é uma meta desejável, nos últimos anos cresceu a preocupação em saber se as limitações ambientais virão a restringi-lo e se o desenvolvimento causará graves danos ao meio ambiente, prejudicando assim a qualidade de vida desta e das futuras gerações. Os problemas atuais são tão graves que exigem uma atenção urgente.

Para Donaire (1999), numa visão tradicional da organização como apenas instituição econômica, sua responsabilidade consubstancia-se na busca da maximização dos lucros e na minimização dos custos e pouco além disso. No entanto, nas últimas décadas, têm ocorrido grandes mudanças no ambiente em que as organizações atuam.

Entre tais mudanças destacam-se: a globalização, a privatização, novos métodos e modelos de gestão, movimentos ecológicos e responsabilidade social, acirrando ainda mais a competitividade, e tornando necessária a prática de inovações gerenciais voltadas para a gestão da qualidade e ambiente. Tais mudanças têm provocado o surgimento de novos

papéis que devem ser desempenhados pelas empresas como consequência das mutações no ambiente.

A adoção de normas, com o objetivo de uniformizar as ações tomadas para proteção do meio ambiente, constitui um importante passo para a conscientização de todos em relação ao tema ecologia. Dessa forma, as empresas passaram a rever os seus conceitos e valores ambientais.

Para normalizar as ações das empresas preocupadas com o meio ambiente, a ISO (International Standardization Organization) criou uma série de especificações definidas no ISO 14000 para padronizar o sistema de Gestão Ambiental de uma organização.

Estabelecer uma política ambiental clara e definida através da série de normas ISO 14000 contribui para que a empresa expresse o seu compromisso ambiental e formal diante da Sociedade, definindo suas intenções e princípios com relação ao seu desempenho ambiental.

A escolha do tema foi consequência da constatação da escassez de estudos sobre a relação entre estes assuntos.

Alexandre Cintra do Amaral

acamara@mackenzie.com.br

Mestre em Administração de Empresas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Professor de Administração Financeira, Mercados Financeiros e Avaliação de Empresas (Universidade Presbiteriana Mackenzie e Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, Brasil).

Master in Business Administration (Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Professor of Financial Management, Financial Markets and Business Valuation (Mackenzie Presbyterian University and São Judas Tadeu University, São Paulo, Brazil).

Master en Administración de Empresas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Profesor de Dirección en Finanzas, Mercados Financieros y Evaluación de Empresas (Universidad Presbiteriana Mackenzie e Universidad São Judas Tadeu, São Paulo, Brasil).

Danusa Hansmann Leite

Bacharel em Administração de Empresas – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.

Bachelor of Business Administration – Centre of Social and Applied Sciences, Mackenzie Presbyterian University, Brasil.

Licenciada en Administración de Empresas – Centro de Ciencias Sociales y Aplicadas, Universidad Mackenzie, Brasil.

Helen Pei Tin Chen

Bacharel em Administração de Empresas – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.

Bachelor of Business Administration – Centre of Social and Applied Sciences, Mackenzie Presbyterian University, Brasil.

Licenciada en Administración de Empresas – Centro de Ciencias Sociales y Aplicadas, Universidad Mackenzie, Brasil.

Joanne Yo Han Sung

Bacharel em Administração de Empresas – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.

Bachelor of Business Administration – Centre of Social and Applied Sciences, Mackenzie Presbyterian University, Brasil.

Licenciada en Administración de Empresas – Centro de Ciencias Sociales y Aplicadas, Universidad Mackenzie, Brasil.

Renata Rodrigues Lucas

Bacharel em Administração de Empresas – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.

Bachelor of Business Administration – Centre of Social and Applied Sciences, Mackenzie Presbyterian University, Brasil.

Licenciada en Administración de Empresas – Centro de Ciencias Sociales y Aplicadas, Universidad Mackenzie, Brasil.

Recebido em dezembro de 2009 e aceite em março de 2011.

Received in December 2009 and accepted in March 2011.

Busca-se, com esta pesquisa, investigar a existência, a razão e a relação desses fatos correlacionados através de informações coletadas no universo de empresas de capital aberto, no contexto brasileiro.

De uma forma geral, pretende-se pesquisar a correlação entre a obtenção da certificação pela ISO 14001 e a criação de valor para o acionista, cujo resultado possa contribuir, mesmo que de forma ínfima, para o campo da Administração. Espera-se que este conhecimento seja de relevância no campo acadêmico e aplicável pelos executivos que buscam gerar valor aos acionistas.

Caso essa relação exista, poder-se-á inferir que a adoção de sistemas de medição de desempenho será cada vez maior pelos administradores, e os acionistas sentir-se-ão satisfeitos no atendimento de suas expectativas com relação ao uso de um instrumento de controle estratégico gerador de riqueza.

Partindo desta premissa, o presente trabalho propõe uma pesquisa descritiva com o intuito de verificar se existe correlação entre a obtenção da certificação ISO 14001 e a geração de valor para o acionista.

Referencial teórico

• Meio ambiente

Segundo o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 1992 (Banco Mundial, 1992), conseguir um desenvolvimento sustentável e equitativo continua sendo o maior desafio da raça humana. Mesmo com o progresso registrado desde a última década, mais de um bilhão de pessoas vivem em extrema pobreza e têm acesso bastante precário aos recursos como educação, saúde, infra-estrutura, terra e crédito, que precisam para ter uma vida melhor.

Segundo Schmidheiny (1992), homens de negócio estão acostumados a examinar tendências negativas e inversas, tomando decisões e agindo de acordo; procedendo a ajustes e assumindo custos para diminuir riscos. É necessário adotar uma postura de precaução para alcançar o desenvolvimento sustentável. Não somente a postura como também a mentalidade e as políticas.

Segundo Donaire (1999), o conceito de desenvolvimento sustentável tem três vertentes: o crescimento econômico, a equidade social e o equilíbrio ecológico. O progresso, en-

tão, será entendido como a harmonia entre estes três pontos e os processos de mudança, na qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão desempenhar uma responsabilidade comum.

O conceito de desenvolvimento sustentável tem três vertentes: o crescimento econômico, a equidade social e o equilíbrio ecológico. O progresso, então, será entendido como a harmonia entre estes três pontos e os processos de mudança, na qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão desempenhar uma responsabilidade comum.

Resumidamente, como o Relatório sobre Desenvolvimento Mundial de 1992 (Banco Mundial, 1992) coloca, o desenvolvimento sustentável deve ter o foco no futuro. Uma visão de longo prazo que leva em consideração as gerações futuras. É necessária uma conscientização na maneira de lidar com o desenvolvimento econômico, para que este não acabe prejudicando as gerações futuras.

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento colocou o desenvolvimento sustentável como tema constante de seu relatório «Nosso futuro comum». O conceito foi definido simplesmente como uma forma de desenvolvimento ou progresso que «satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades» (Schmidheiny, 1992, p. 6).

A Estratégia Mundial de Conservação, segundo Schmidheiny (1992), compilada pelas Nações Unidas e organizações representativas de entidades privadas e governamentais, definiu o desenvolvimento como uma modificação da biosfera e a aplicação de recursos humanos, financeiros, vivos e não-vivos para satisfazer as necessidades do Homem e melhorar a qualidade da vida humana. Portanto, todas as nações estão, ou gostariam de estar, em desenvolvimento.

Em 1987, a Assembléia Geral das Nações Unidas, ainda

segundo Schmidheiny (1992), através de resolução, adotou o relatório da Comissão Mundial como guia para as futuras operações da ONU, recomendando-o aos Governos. Desde então, muitos Governos tentaram sujeitar suas políticas às recomendações daquele relatório. A conferência de cúpula do G7 (grupo das sete principais economias desenvolvidas) de 1989 fez um apelo no sentido da adoção imediata, em âmbito mundial, de políticas baseadas no desenvolvimento sustentável.

O empresariado também aceitou o desafio, nos níveis setorial, nacional e internacional. A Câmara Internacional de Comércio, de acordo com Schmidheiny (1992), esboçou uma «Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável», que foi lançada em abril de 1991 na Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre Gerenciamento Ambiental. A Carta, endossada por 600 empresas do Mundo inteiro, em princípios de 1992, estimula as companhias a assumirem o compromisso de melhorar seu desempenho em termos de meio ambiente, de acordo com os 16 Princípios da Carta, de levar a efeito práticas administrativas que efetivem essa melhora, de mensurar o seu progresso e de documentar que tal progresso é apropriado tanto interna quanto externamente.

Haverá muitas oportunidades para o setor empresarial. Depois de pesquisar diversos aspectos da vantagem competitiva entre as Nações, Porter *apud* Schmidheiny (1992), observou que a liderança das exportações de bens está associada às Nações mais rigorosas em relação ao meio ambiente. Isso prova que a proteção ambiental não prejudica a competitividade. Exemplos como Japão, Alemanha e EUA nos setores efetivamente obrigados a incorrer nos maiores custos ambientais (como produtos químicos, plásticos e tintas) mostram como as ameaças ambientais podem ser boas oportunidades de negócios.

Segundo Herman e Motta (1994), praticamente todas as Nações violam o princípio da sustentabilidade com uso de tecnologias passadas e existentes. Se os países usassem de forma adequada seus recursos naturais e ambientais, poderiam elevar toda a atividade econômica e promover aumentos sustentáveis dos padrões de vida da geração atual e das vindouras. Muitas tecnologias apropriadas no passado não convêm ao futuro.

Para Tientenberge *apud* Herman e Motta (1994), os incentivos econômicos podem desempenhar um papel importante para a sustentabilidade. A proteção ambiental pode ser incentivada por um desenvolvimento econômico.

De acordo com Herman e Motta (1994), é necessário buscar um desenvolvimento econômico sustentável. A preocupação com as gerações futuras deve ser levada em consideração em paralelo com o aumento da atividade econômica para não desencadear uma série de problemas ambientais. Esses problemas têm ultrapassado tanto as barreiras geográficas como as das gerações.

Além da questão ambiental ser fundamental para a sobrevivência da Humanidade, ela também pode se tornar uma oportunidade para a redução de custos nas empresas, através de programas de reciclagem e de descoberta de novos componentes e matérias-primas que resultem em produtos mais confiáveis e tecnologicamente mais limpos.

Ainda segundo Herman e Motta (1994), o desenvolvimento econômico é diferente do crescimento econômico. Constata-se que decisões baseadas em critérios locais restritos, e no curto prazo, podem produzir resultados desastrosos em termos globais e de longo prazo. Diante da crescente consciência de que o nosso sistema global se encontra ameaçado, novos modelos e conceitos econômicos e ecológicos são introduzidos para fornecer idéias para o projeto e o gerenciamento de sistemas econômicos sustentáveis, já que os existentes não são satisfatórios para lidar com esses problemas.

Para Schmidheiny (1992), a empresa que se compromete com o desenvolvimento sustentável está investindo no longo prazo. Tais empresas ampliam seus conceitos a todos os interessados e rompem a mentalidade convencional subjacente aos interesses humanos e ambientais. A eco-eficiência pode se tornar um bom negócio, a partir do momento em que se usam de forma eficiente os recursos. Tal opção requer mercados abertos e competitivos. Empresas de grande porte passam a adotar estratégias de desenvolvimento sustentável e se comprometem publicamente e abertamente com os

interessados em suas operações, além dos empregados e acionistas, passando a considerar também os vizinhos, os grupos de interesse público (inclusive as organizações ambientais), os consumidores, os fornecedores, os Governos e o público em geral.

Ainda segundo Schmidheiny (1992), a indústria se encaminha para os «desmanufaturados» e «remanufaturados», ou seja, a reciclagem dos materiais utilizados em seus produtos. A reciclagem é tecnicamente viável e pode ser feita de forma lucrativa. A eco-eficiência não requer apenas mudança tecnológica como também mudança nos valores e atitudes. Os objetivos das atividades empresariais, as práticas diárias e os instrumentos utilizados para alcançá-los devem ser revistos para se alcançar a eco-eficiência.

Schmidheiny (1992) acrescenta ainda que, neste mercado aberto e competitivo, os preços são fixados de modo a refletir os custos do meio ambiente, assim como de outros recursos.

Para Donaire (1999), além da questão ambiental ser fundamental para a sobrevivência da Humanidade, ela também pode se tornar uma oportunidade para a redução de custos nas empresas, através de programas de reciclagem e de descoberta de novos componentes e matérias-primas que resultem em produtos mais confiáveis e tecnologicamente mais limpos.

Segundo Donaire (1999), o aspecto econômico é uma das grandes dúvidas quando se considera a questão ambiental do ponto de vista da empresa.

Em função da questão financeira, Donaire (1999) acrescenta que os resultados do investimento na causa ambiental podem vir somente no médio e longo prazo, pois alguns resultados demoram a aparecer. No entanto, investimento em prevenção contra problemas futuros, é sempre menor do que aqueles que podem colocar em risco a vida da empresa.

Para Donaire (1999), o «mercado verde» é um ramo viável. Porém, mesmo empresas que não atuam neste ramo também podem ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente ao mesmo tempo. As organizações precisam aproveitar as ameaças ambientais e transformá-las em oportunidades de negócios. Ações como a reciclagem de material podem trazer grande economia de recursos para as em-

presas. O reaproveitamento ou a venda de resíduos e o desenvolvimento de novos processos de produção levando em consideração a utilização da tecnologia, são alguns exemplos de que é possível aproveitar grandes oportunidades de negócios.

De acordo com Schmidheiny (1992), colocar em prática a questão ambiental na empresa significa uma mudança nos objetivos e metas da empresa, nas práticas e instrumentos diários e no rompimento da mentalidade usual do mundo dos negócios. Líderes empresariais precisam planejar suas estratégias visando um futuro sustentável. A «Revolução da Qualidade» nos mostrou que trabalhar com objetivos aparentemente opostos é possível, no caso, o aumento da qualidade e a redução dos custos. Sendo assim, o desafio é gerir em direção simultânea o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental.

Na opinião de Donaire (1999), a inexistência de consumidores conscientizados em relação à causa ambiental pode dar a falsa impressão de que a empresa não está ameaçada pela crescente ampliação dos produtos amigáveis ao ambiente no mercado de bens e serviços. Entretanto, é importante incorporar a questão ambiental no processo de tomada de decisão para a própria sobrevivência e lucratividade da empresa no longo prazo. Estas empresas podem ser surpreendidas pelos concorrentes que eventualmente já incorporam essas variáveis em seu processo de tomada de decisão e na avaliação de seus cenários.

Segundo Schmidheiny (1992), todos se beneficiarão se as empresas tomarem a iniciativa de se moldarem no encaixe do desenvolvimento sustentável. É necessário que as empresas tomem iniciativa, porque se o controle da mudança for assumido pela empresa, será menos doloroso, mais eficiente e menos dispendioso para os consumidores.

De acordo com Schmidheiny (1992), o desenvolvimento sustentável deve se tornar um alvo e um compromisso de toda a organização por uma melhoria contínua. Os sistemas, processos e toda a carteira de produtos da empresa precisam ser modificados e alinhados aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Segundo Donaire (1999), novos modelos de indicadores financeiros ambientais são necessários para avaliar o seu desempenho. Esses indicadores financeiros ambientais de-

vem ser desenvolvidos especialmente para possibilitar medidas de relação e comparação do processo verde e do processo normal. O responsável por esse processo de mudança nas empresas deve ser uma pessoa que tenha uma postura pró-ativa. Porém, o mais importante é que a alta administração também esteja comprometida com a questão ambiental.

Segundo Valle (1995, p. 96), a série de normas ISO 14000 visa «... proteger produtores responsáveis contra concorrentes predadores que, por não respeitarem as leis e os princípios da conservação ambiental, produzem mais barato e não internalizam alguns custos que acabam sendo arcados pela Sociedade».

Para Valle (1995), a adoção dessas normas constitui um importante passo para a conscientização de todos com relação ao tema ambiental, gerando efeitos positivos no comportamento das empresas e estimulando atitudes pró-ativas em favor da qualidade ambiental.

A definição de Gestão Ambiental, segundo Valle (1995, p. 39), consiste em «... um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente».

De acordo com Valle (1995), a definição de uma política ambiental própria é uma forma da empresa explicitar seus princípios de respeito ao meio ambiente e sua contribuição para a solução racional dos problemas ambientais. Ela deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e ser considerada sempre como um fator positivo na elaboração de seus planos de marketing. A política ambiental não deve ser encarada como um ônus, mas sim como uma ferramenta importante para o sucesso daquela empresa, que além de cumprir a lei, deseja firmar sua boa imagem.

Além disso, é importante que a empresa esteja preparada para fazer um estudo sobre seus atuais processos com o intuito de identificar pontos críticos. Depois de tomados como ponto de partida os princípios definidos pela Política Ambiental, será estruturado o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da empresa, que compreende as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para implementar e manter a Política Ambiental da empresa e seus objetivos.

Ainda segundo Valle (1995, p. 42), «o SGA deve ter como objetivo o aprimoramento contínuo das atividades da empresa, através de técnicas que conduzam aos melhores resultados, em harmonia com o meio ambiente».

Valle (1995) afirma que o SGA constitui um primeiro passo obrigatório para a certificação da empresa nas normas da série ISO 14000 que possibilitarão incorporar a Gestão Ambiental na Gestão pela Qualidade Total. Neste Sistema de Gestão Ambiental, deve estar também incluída a gestão dos recursos hídricos e energéticos utilizados pela empresa, por serem água e energia, dois insumos intimamente relacionados com a qualidade ambiental e que tendem a se tornar cada vez mais escassos e, por consequência, mais onerosos em sua utilização futura. Os módulos que compõem o Sistema de Gestão Ambiental da empresa são: Planejamento, Gestão de Resíduos e Monitorização.

O Planejamento deve estabelecer as prioridades e metas a serem atingidas e definir os montantes de recursos que deverão ser alocados a cada uma das atividades.

O Gerenciamento dos Resíduos deve incluir o cadastramento e a classificação, quantitativa e qualitativa, de todos os resíduos gerados e estocados pela empresa, a fim de possibilitar a escolha das melhores soluções técnicas e alternativas econômicas para o destino de cada resíduo.

O Monitoramento, terceiro módulo do sistema, visa a aferir os resultados obtidos com as diversas tecnologias escolhidas para o tratamento e disposição dos resíduos e otimizar as futuras ações a serem tomadas. Através da coleta de amostras e de análises, poderão ser controlados os padrões de qualidade alcançados, atendendo-se, assim, ao mesmo tempo as exigências dos órgãos de controle ambiental.

O SGA é operacionalizado através de um Programa de Gestão Ambiental (PGA) que, segundo Valle (1995, p. 43), «... é um instrumento gerencial dinâmico e sistemático, com metas ambientais e objetivos a serem alcançados em intervalos de tempo definidos».

De acordo com Valle (1995), o gerente ambiental deve ter familiaridade com as tecnologias utilizadas na empresa, com a legislação ambiental e com as técnicas de análise e gerenciamento de riscos. Seu relacionamento com o órgão

local de controle ambiental deve ser profissional e positivo, objetivando manter atualizado o licenciamento ambiental da empresa.

É importante também que o gerente ambiental tenha acesso às decisões da empresa que possam afetar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pelo PGA e que participe de suas revisões periódicas. Sua participação é também imprescindível nas eventuais revisões que possam ser introduzidas na Política Ambiental e no Sistema de Gestão Ambiental, além de participar também dos programas de educação e conscientização ambiental instituídos pela empresa.

Geração de valor para o acionista

Para Copeland *et al.* (2002), o foco no valor tende a caminhar junto com outros objetivos relevantes para a empresa, como as preocupações ligadas ao meio ambiente, sendo complementar ao outro enfoque na Nova Economia. Mas não se pode esquecer que é preciso regras claras a respeito de como e quando estes objetivos maximizam o valor para o acionista, para que não se dilua o foco sobre o valor.

Para Rappaport (2001), desde a década de 1960, vem sendo defendido que as empresas devem ser «socialmente responsáveis» e atender não só aos interesses dos acionistas, mas também do seu público maior, como a comunidade, clientes, empregados, fornecedores e Governo.

Na década de 1990, a gestão das empresas já adotava esta filosofia de «balancear os interesses de todos que mantêm interesse na empresa». Estas abordagens, mesmo tratando de assuntos diferentes, convergem para a mesma posição de que a empresa mantenha propósitos além da maximização do retorno para o acionista.

Rappaport (2001) prevê que o valor para o acionista pode se tornar um padrão global para medição de desempenho, e considera os acionistas não só como investidores, mas como indivíduos que investem em capital humano em seu local de trabalho e capital financeiro ao longo de ampla gama de seções da economia.

Copeland *et al.* (2002) conceituam valor como um conjunto de atividades interligadas já dispostas na maioria das empresas, ainda que a administração baseada no valor seja

vista como projeto independente, não traduzindo em mudanças no longo prazo, e logo, limitando seus efeitos.

Segundo Rappaport (2001), o valor da empresa e o valor econômico influenciam no valor para o acionista, partindo da premissa de que a abordagem do valor para o acionista considera o valor econômico de um determinado investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. No entanto, os fluxos de caixa são referências para o retorno aos acionistas, desde que estejam baseados nos dividendos e na valorização do preço da ação.

Os investidores pagam pelo desempenho que esperam obter da empresa no futuro, não pelo seu passado e nem pelo custo de seus ativos. Isto significa que o valor intrínseco da ação se baseia nos fluxos de caixa futuros ou no poder de ganhos da empresa.

Copeland *et al.* (2002) complementam esta idéia afirmando que o valor de uma empresa é movido por sua capacidade de gerar fluxos de caixa no longo prazo, ou seja, o crescimento de longo prazo e o retorno sobre o investimento geram o caixa da empresa. O valor para o acionista é criado quando os investimentos têm retornos maiores que o custo de capital e é diminuído quando os retornos são menores que o custo de capital.

Copeland *et al.* (2002) esclarecem que o valor intrínseco da ação se baseia no desempenho futuro da empresa, em relação às expectativas que o mercado tem do futuro. Os investidores pagam pelo desempenho que esperam obter da empresa no futuro, não pelo seu passado e nem pelo custo de seus ativos. Isto significa que o valor intrínseco da ação se baseia nos fluxos de caixa futuros ou no poder de ganhos da empresa.

Rappaport (2001) destaca a importância de saber alocar os recursos necessários para gerar os resultados esperados e criar valor, além de conhecer as particularidades de cada empresa, sua importância e o impacto de suas decisões, concentrando-se na criação de valor para o acionista.

Na visão de Rappaport (2001), para aplicar apropriadamente a análise de valor para o acionista, é preciso calcular o valor da decisão de investir e considerar as consequências de não investir.

A visão de que há uma abordagem alternativa para com aqueles que mantêm interesse na empresa, consistente com o interesse dos acionistas, como a competitividade e o comportamento socialmente responsável, reconhece que, para continuar a servir a todos com interesse na empresa, esta deve ser competitiva, se deseja sobreviver. Também reconhece que o destino de longo prazo da empresa depende de um relacionamento financeiro com cada um dos atores que mantêm interesse na empresa (Rappaport, 2001).

Segundo Copeland *et al.* (2002), para analistas financeiros, o TSR (*Total Shareholder Return* ou Retorno Total para o Acionista) é a melhor forma de medir o desempenho. Geralmente, são usados intervalos de um a três anos para medir o TSR. Neste intervalo, o mercado ou o setor no qual a empresa atua podem afetar as flutuações de preço por ação. Assim, se o desempenho for medido somente pelo TSR, os administradores podem ser beneficiados ou penalizados por eventos além de seu controle. Uma forma de combater este problema é usar o TSR em relação ao índice setorial ou do mercado.

Ainda segundo Copeland *et al.* (2002), o TSR mede o desempenho em relação às expectativas dos mercados financeiros e às mudanças dessas expectativas. É uma medida de como a empresa supera a meta estabelecida pelas expectativas do mercado.

Procedimentos metodológicos

• Problema de pesquisa

Verificar se existe correlação entre a obtenção da certificação pela ISO 14001 por empresas brasileiras de capital aberto e a geração de valor para o acionista, medida pelo TSR.

• Variável preditora

Obtenção da certificação pela ISO 14001 nas empresas brasileiras de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

• Variável critério

Geração de valor para o acionista, medida através do Retorno Total para o Acionista (TSR).

• Objetivo geral

Estudar algumas empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo que tenham obtido certificação pela ISO 14001 e verificar se existe relação com a geração de valor para o acionista.

Em outras palavras, pretendia-se verificar se existe uma relação entre a maximização da riqueza dos acionistas, medida pelo TSR, e a responsabilidade ambiental das empresas, objetivamente avaliada pela obtenção da certificação pela ISO 14001, dentro do cenário das empresas de capital aberto no Brasil.

• Plano amostral

O Plano Amostral consiste em um conjunto de quatro empresas que possuem certificação pela ISO 14001 e que tenham ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). A escolha dessas empresas não foi feita de forma aleatória, sendo escolhidas conforme as especificações acima.

Adotou-se a amostra não-probabilística, lançando-se mão do uso da técnica de amostragem por tipicidade.

As empresas escolhidas foram as seguintes:

- Aracruz Celulose, S. A.
- Klabin, S. A.
- Duratex, S. A.
- Sadia, S. A.

• Limitações

Como as empresas não foram selecionadas de forma aleatória, ou seja, os critérios de seleção foram pré-definidos, este trabalho pode ser definido como sendo apenas descritivo e exploratório, ou seja, o resultado desta pesquisa não pode ser aceite como representativo da população, restringindo-se apenas às empresas analisadas.

Devido à baixa liquidez das ações ordinárias (ON), foram analisadas somente as ações preferenciais (PN).

• Coleta de dados

Na fase de levantamento de dados, a amostra foi pequena. Buscou-se manter os objetivos pretendidos pelo estudo delineado nesta pesquisa, de modo a esclarecer seus obje-

tivos gerais e a maneira pela qual as variáveis se apresentaram. A coleta de dados foi feita através de sites das próprias empresas e de sites que continham dados financeiros como a BOVESPA e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Essas informações foram essenciais e necessárias para a realização do cálculo dos índices financeiros (TSR e IBOVESPA – Índice da Bolsa de Valores de São Paulo).

Em primeiro lugar, foram identificadas as datas de obtenção da certificação pela ISO 14001 pelas empresas com ações negociadas na BOVESPA. Posteriormente, foram coletados os preços diários das ações das empresas estudadas no período de 1994 a 2002 e o histórico de eventos de pagamento de proventos, contendo a data do pagamento e o valor do provento.

• Tratamento dos dados

Os resultados brutos da pesquisa foram tratados de maneira a serem significativos e válidos para as empresas pesquisadas, usando o método quantitativo através de comparações dos resultados dos índices (TSR e IBOVESPA) no período anterior e posterior à obtenção da certificação pela ISO 14001 para verificar a correlação entre as variáveis.

Foi analisada a evolução de uma carteira teórica de 100 000 ações, considerando que o primeiro investimento foi feito exatamente três anos antes da data de obtenção do certificado. Esta foi comparada com uma segunda carteira teórica de 100 000 ações montada na data de obtenção do certificado e sua evolução no decorrer de três anos posteriores.

Essa evolução foi medida através do cálculo do TSR, no qual foi obtida a geração de valor para o acionista nos três anos anteriores e posteriores à data de obtenção do certificado; e a média anual de crescimento da carteira de ações nos mesmos períodos. Com esses resultados foi calculada a diferença entre a variação das ações e a variação do IBOVESPA para verificar se o desempenho das empresas foi superior ou inferior ao do mercado.

O TSR é um índice que mede o retorno total ao acionista. Esse índice foi base de cálculo para análise da geração de valor para o acionista comparado com o

IBOVESPA, que é um índice que mede a variação média do mercado.

Análise dos dados

• Aracruz

No período de três anos anterior à data de obtenção da certificação pela ISO 14001 (em 22/10/1996), a Aracruz teve um desempenho melhor que o mercado em 58,70%. Nos três anos posteriores, o retorno ao acionista foi superior ao IBOVESPA em 93,50%.

O desempenho da Aracruz no período de três anos após a data de certificação foi melhor que o período anterior à mesma, indicando que houve um aumento do valor gerado ao acionista após a obtenção do certificado.

• Duratex

No período anterior à data de obtenção da certificação pela ISO 14001 (em 10/12/1997), a Duratex teve um desempenho inferior ao IBOVESPA em 116,15%. Nos três anos posteriores à obtenção do certificado, a empresa registrou uma variação no TSR inferior ao IBOVESPA em 19,60%.

Portanto, a Duratex teve uma *performance* superior no período posterior à obtenção do certificado, melhorando a geração de valor para o acionista.

• Sadia

Observou-se que a Sadia no período anterior à data de obtenção da certificação pela ISO 14001 (22/10/1999) teve retorno para o acionista superior à variação do IBOVESPA no mesmo período em 71,65%. No período de três anos posterior à data de obtenção da certificação pela ISO 14001, houve uma *performance* melhor que a do mercado em 43,36%.

O desempenho da Sadia no período de três anos antes da data de certificação foi melhor que o período posterior à mesma, indicando que houve uma redução do valor gerado ao acionista após a obtenção do certificado.

• Klabin

No período de três anos antes da data de obtenção da certificação pela ISO 14001 (19/11/1999), a Klabin teve um desempenho de 97,27% abaixo da variação do IBOVES-

PA. Nos três anos posteriores à obtenção do certificado, o desempenho da Klabin foi superior ao do mercado em 33,54%.

Após a obtenção da certificação pela ISO 14001, a Klabin melhorou a sua geração de valor para o acionista, saindo de uma situação onde o seu desempenho era inferior ao do mercado, para um desempenho superior ao do mercado.

Conclusão

As empresas que se comprometem com o desenvolvimento sustentável estão investindo no longo prazo, ampliando seus conceitos e adotando estratégias que visam a preservação do meio ambiente. Estas entendem que o grau de avaliação positiva ou negativa com que é julgada quanto a sua participação na resolução das questões de sustentabilidade, determinará, em larga medida, a sua viabilidade no longo prazo.

É necessário estabelecer uma política ambiental clara e definida que irá direcionar as atividades da organização. Além disso, a adoção dessas normas constitui um importante passo para a conscientização de todos com relação ao tema ambiental, com o comprometimento da alta direção da empresa e de seus acionistas.

A empresa deve investir e ter um papel fundamental na criação de valores sustentáveis em relação à preservação ambiental tanto dentro da empresa, como em toda a Sociedade. Há de se entender que uma organização pode obter vantagens competitivas a partir de uma boa administração dos recursos naturais.

Da mesma forma, os acionistas devem contribuir e alinhar seus objetivos, buscando tomar decisões que considerem a importância dos recursos naturais, já que estes são limitados. Um dos critérios que os acionistas devem levar em consideração antes de investir seu capital pode ser a verificação de programas de proteção ambiental e obtenção da certificação pela ISO 14001 nas empresas.

A partir desse raciocínio, as empresas devem ser socialmente responsáveis, atendendo não só os interesses dos acionistas, mas também de todos os interessados na organização.

A geração de valor é um dos principais objetivos para as empresas. Daí se destaca a importância de saber alocar os

recursos necessários para gerar os resultados esperados e criar valor.

Dentre as empresas analisadas, a Sadia foi a única empresa que apresentou uma redução na geração de valor para o acionista após a obtenção da certificação pela ISO 14001.

Há evidências, portanto, de que ocorreu uma relação positiva entre a obtenção da certificação pela ISO 14001 e a geração de valor ao acionista, nas outras três empresas estudadas.

Destacamos, porém, que não é possível fazer nenhuma inferência para o universo de empresas de capital aberto, por tratar-se de um estudo descritivo e exploratório do impacto no valor das ações de apenas quatro empresas, selecionadas de forma não-probabilística.

A partir da análise das variáveis principais, dependente e independente, aqui propostas, é possível observar que no universo das empresas pesquisadas, os acionistas parecem valorizar as empresas preocupadas com o meio ambiente e também parecem priorizar empresas que possuem certificação pela ISO 14001.

Diante dos resultados obtidos, é possível observar que a obtenção da certificação pela ISO 14001 no Brasil é uma ferramenta a ser explorada pelas empresas, sendo uma forma de auxiliar na formulação e implementação mais eficaz de estratégias de negócios direcionadas à gestão ambiental, além de neutralizar as ameaças ambientais, sejam elas atuais ou potenciais.

As empresas devem mudar essa visão de que a certificação é um mero instrumento de captação financeira, e partir para a mentalidade de que ela contribui de maneira significativa na criação de vantagens competitivas e para o bem estar da Sociedade, concomitantemente. Tanto as empresas quanto os acionistas estão percebendo a importância de considerar o meio ambiente nas suas decisões.

Os próximos passos a serem dados nessa linha de pesquisa seriam o aprofundamento do universo de pesquisa, incluindo outras empresas que obtiveram a certificação pela ISO 14001, e a análise da correlação entre o TSR e a obtenção do certificado em períodos mais longos e mais curtos de tempo, para entender a reação do mercado no curto prazo e no longo prazo. ■

Referências bibliográficas

BANCO MUNDIAL (1992), **Desenvolvimento e Meio Ambiente: Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1992**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

COPELAND, T.; KOLLER, T. e MURRIN, J. (2002), **Avaliação de Empresas: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas**. 3ª ed., Makron, São Paulo.

DONAIRE, D. (1999), **Gestão Ambiental na Empresa**. Atlas, São Paulo.

HERMAN, P. e MOTTA, R. (1994), **Valorando a Natureza:**

Análise Econômica para o Desenvolvimento Sustentável. Campus, Rio de Janeiro.

RAPPAPORT, A. (2001), **Geração de Valor para o Acionista: Um Guia Prático para Administradores e Investidores**. Atlas, São Paulo.

SCHMIDHEINY, S. (1992), **Mudando o Rumo**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

VALLE, C. E. (1995), **Como se Preparar para as Normas ISO 14000: Qualidade Ambiental**. Pioneira, São Paulo.

Sim, desejo assinar a revista Pessoal por 12 edições por apenas 35 Euros

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Endereço: _____

Cidade: _____

Estado: _____

CEP: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

INFORMAÇÕES DE PAGAMENTO

O/Autorização de Débito em Conta, por ordem direta, para a cobrança de assinaturas, é uma modalidade de pagamento segura e conveniente. Para a emissão de uma autorização de débito em conta, é necessário preencher o formulário de autorização de débito em conta e enviar para: VASP PREMIUM, APT/PRO 1172, 2728-511, AGUAIUA, CACEM.

INFORMAÇÕES DE PAGAMENTO

O/Autorização de Débito em Conta, por ordem direta, para a cobrança de assinaturas, é uma modalidade de pagamento segura e conveniente. Para a emissão de uma autorização de débito em conta, é necessário preencher o formulário de autorização de débito em conta e enviar para: VASP PREMIUM, APT/PRO 1172, 2728-511, AGUAIUA, CACEM.

INFORMAÇÕES DE PAGAMENTO

O/Autorização de Débito em Conta, por ordem direta, para a cobrança de assinaturas, é uma modalidade de pagamento segura e conveniente. Para a emissão de uma autorização de débito em conta, é necessário preencher o formulário de autorização de débito em conta e enviar para: VASP PREMIUM, APT/PRO 1172, 2728-511, AGUAIUA, CACEM.



A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal

por José Castro Pinto e Ana Lúcia Pinto

RESUMO: O aumento do número de empresas certificadas em Portugal e no Mundo tem vindo a demonstrar que a certificação é cada vez mais encarada como um objetivo estratégico. Mas quais serão as verdadeiras razões que justificam esta aposta dos gestores? O aumento da quota de mercado, maior competitividade ou simplesmente a melhoria da imagem organizacional? Tendo por base a evolução das certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001/NP 4397 em Portugal, de 1995 até ao final de 2007, procurou analisar-se qual o nível de importância que as empresas portuguesas atribuem à certificação de uma forma geral e quais os fatores que mais contribuem para tal. A presente investigação baseou-se num estudo sobre a génese da Gestão da Qualidade e a sua evolução histórica, tendo sido suportada pela realização de um inquérito a 364 empresas certificadas com base nos referenciais acima mencionados. Os dados recolhidos foram tratados em SPSS e através da aplicação do modelo de regressão ordinal foi possível identificar os três fatores determinantes da importância da certificação – «Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)», «Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos)» e «Aumentar a quota de mercado/número de clientes», referidos por ordem de importância. É de salientar a boa capacidade preditiva do modelo que classificou corretamente 72,3% dos casos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Sistema Português de Qualidade, Certificação, Modelo de Regressão Ordinal

TITLE: The importance of quality management systems certification in Portugal

ABSTRACT: The increased number of certified companies in Portugal and Worldwide has shown that certification is being seen as a strategic objective. But which are the true reasons that justify this commitment of managers? The increase of market share, higher competition or simply the improvement of organizational image? Based on ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001/NP 4397 evolution in Portugal from 1995 to the end of 2007, we intend to analyze the level of importance that Portuguese companies attribute to certification in a general way and which are the factors that influence it. This research was based on a study of quality management genesis and its historical evolution, and was supported on a survey addressed to 364 certified companies according to the standards mentioned above. The collected data were analysed using SPSS and the ordered regression model. The findings indicate that there are three variables that influence the overall importance of the certification – “Reduce costs and waste (rework, returns)”, “To improve the organization internally (efficiency of the processes)” and “To increase the market share/number of customers”, indicated by order of importance. It is also important to note the model’s good predicted capacity, classifying correctly 72.3% of the cases.

Key words: Quality Management, Portuguese Quality System, Certification, Ordered Regression Model

TÍTULO: La importancia de la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en Portugal

RESUMEN: El aumento del número de empresas certificadas en Portugal y en el mundo ha demostrado que la certificación es cada vez más un objetivo estratégico. ¿Pero cuáles son las verdaderas razones que justifican este compromiso por parte de los gestores? ¿El aumento de la cuota de mercado, la competitividad o simplemente para mejorar la imagen de la organización? Teniendo como base la evolución de la norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001/NP 4397 en Portugal desde 1995 hasta finales de 2007, tratamos de analizar cual el nivel de importancia que las empresas portuguesas atribuyen a la certificación en general y los factores que más contribuyen a ella. Esta investigación se basó en un estudio sobre los orígenes de la gestión de la calidad y su evolución histórica, y fue apoyado por la realización de una encuesta a 364 empresas certificadas sobre la base de las referencias antes mencionadas. Los datos fueron procesados en SPSS y mediante la aplicación del modelo de regresión ordinal fue posible identificar tres factores que determinan la importancia de la certificación – “Reducción de costos y desperdicios (repetición del trabajo, devoluciones)”, “Mejorar la organización interna (eficiencia de los procesos)” y “El aumento de cuota de mercado / número de clientes” referidos en orden de importancia. Cabe destacar la buena capacidad predictiva del modelo que clasificó correctamente el 72,3% de los casos.

Palabras-clave: Gestión de la Calidad, Sistema Portugués de Calidad, Certificación, Modelo de Regresión Ordinal

O aumento do número de empresas certificadas em Portugal e no Mundo tem vindo a ocupar cada vez mais espaço nas análises sobre o desenvolvimento empresarial. Num estudo realizado por Sampaio, Rodrigues e Saraiva (2009), os autores procuraram associar o estado da certificação ISO 9001 em determinada região/país ao seu nível de desenvolvimento económico.

Recuando a 1999, um inquérito dirigido a 928 empresas certificadas pela APCER, LRQA, BVQI, TÜV e SGS-ICS e a 738 empresas não certificadas, visou aferir os benefícios que

resultam ou poderiam resultar da certificação. Na mesma linha de pensamento, e em 2003, um estudo realizado pelo Instituto Português da Qualidade, em que participaram 600 empresas portuguesas certificadas, procurou identificar as vantagens obtidas com a certificação (Godinho, 2004).

Muito do desenvolvimento que vários países atingiram na conquista dos mercados externos foi obtido pela vontade de satisfazer o desejo dos consumidores através da qualidade, aplicando as teorias da «gestão pela qualidade» e da «qualidade total» (Amaral, 1991).

José Castro Pinto

castro.pinto@iscte.pt

Doutorado em Gestão (ISCTE-IUL). Professor Auxiliar em Métodos Quantitativos do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE-IUL). Assistant Professor in Quantitative Methods at Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisbon, Portugal.

Doctorado en Administración (ISCTE-IUL) Profesor de Métodos Cuantitativos del Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Ana Lúcia Pinto

apinto@mail.ipq.pt

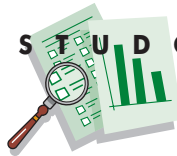
Mestre em Economia e Políticas Públicas (Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Gestora de Projetos no Instituto Português da Qualidade, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Lisboa, Portugal.

Master in Economy and Public Politics (Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal). Project Manager in the Portuguese Institute for Quality, Ministry of Economy, Innovation and Development, Lisbon, Portugal.

Máster en Economía y Políticas Públicas (Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Gestión de Proyectos en el Instituto Português da Qualidade, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Lisboa, Portugal.

Recebido em março de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in March 2010 and accepted in March 2011.



Existem empresas em todo o Mundo que se distinguem pela qualidade dos produtos que vendem e dos serviços que prestam, aos quais se aliam fatores como o elevado grau de competitividade, a eficiência dos seus processos ou a satisfação sempre crescente dos seus clientes. Não obstante, diversas empresas optam por investir num sistema de gestão da qualidade não apenas pelas vantagens competitivas que julgam poder vir a obter, mas tendo em vista outros objetivos que se sobrepõem à questão do aumento da competitividade por si só.

Nesta perspetiva, dada a realidade da economia portuguesa relativamente ao número de empresas certificadas, e considerando a evolução da certificação a nível europeu e mundial, a presente investigação visou avaliar a opinião das mesmas sobre a importância da certificação para o seu desenvolvimento organizacional e, concretamente, identificar quais os fatores que justificam o grau de importância atribuído.

Considerando as empresas como agentes do sistema macroeconómico, importa assim analisar a certificação de sistemas de gestão da qualidade como fator de desenvolvimento económico das empresas, em particular, e do país, de uma forma geral, a qual pode ter reflexos diretos no emprego e no produto interno bruto, ao nível do consumo privado, do investimento e das exportações.

Adicionalmente, e tendo em conta que muitas destas empresas se encontram no âmbito do Sistema Português da Qualidade, procurou analisar-se o que este enquadramento representa para elas, 26 anos após a sua criação.

Enquadramento teórico

Como todas as áreas do saber, por mais antigas que sejam, também a qualidade foi evoluindo ao longo dos tempos. Um dos mais célebres nomes da gestão da qualidade do Séc. XX, Joseph Juran (1985), afirmou que as preocupações com a qualidade, por uma questão de sobrevivência humana, datam da Era Agrícola, há cerca de oito mil anos.

Todavia, é com a 2.ª Revolução Industrial (final do Séc. XVIII e início do XIX) que o controlo da qualidade assume relevo como técnica autónoma, com o início da produção em massa. Estava-se na Era da Inspeção e o controlo da

qualidade baseava-se na avaliação da qualidade de produtos e serviços com recurso a técnicas de inspeção.

No entanto, a qualidade tal como hoje a conhecemos, surge com a 2.ª Guerra Mundial, quando a inspeção produto a produto foi substituída pelas técnicas estatísticas de controlo da qualidade de Shewhart (1931). Entrava-se então na segunda fase da qualidade – a Era do Controlo Estatístico da Qualidade – quando Shewhart percebeu que a qualidade provinha, não dos inspetores, mas sim do processo produtivo. Através da aplicação de técnicas de estatística sobre o processo (CEP – Controlo Estatístico do Processo), com recurso a técnicas de amostragem de Harold Dodge (citado por Doane e Seward, 2007), surge o designado Controlo da Qualidade.

O desenvolvimento de um método de controlo total da qualidade trouxe a possibilidade de evitar que os defeitos ocorressem durante a produção ao invés de tentar encontrar e eliminar as peças defeituosas. Os responsáveis por esta revolução da qualidade foram a JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph Juran.

O desenvolvimento de um método de controlo total da qualidade trouxe a possibilidade de evitar que os defeitos ocorressem durante a produção ao invés de tentar encontrar e eliminar as peças defeituosas. Os responsáveis por esta revolução da qualidade foram a JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers, 1947) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph Juran (citado por Godinho e Neto, 2001).

Armand V. Feigenbaum (1951) lança o livro **Total Quality Control: Engineering and Management** do qual surgiu o conceito de TQC – *Total Quality Control*. Feigenbaum encarava a qualidade como uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência, em que um sistema da qualidade total deveria ser o único objetivo de uma organização, orientado para o cliente e que pressupunha a integração de todas as atividades da organização e o comprometimento de todos os colaboradores, desde a gestão de topo ao pessoal menos qualificado.

É nesta altura que, nos anos 1950, se entra na fase seguinte – a Era da Garantia da Qualidade – em que a ênfase passa a ser colocada na prevenção.

Defensor da mesma linha de pensamento, Philip B. Crosby (1979) cria, no início dos anos 1960, o conceito de «zero defeitos» com base no qual tudo podia ser bem feito à primeira vez.

Estes conceitos evoluíram até à década de 1980, dando origem à última fase que se estende até hoje – a Era da Gestão da Qualidade Total (Ganhão, 1991). A ênfase é então colocada nos clientes e na sua satisfação como meio de manutenção e aumento da participação das organizações no mercado. A gestão da qualidade passa a ser aplicada em todas as áreas de uma organização – recursos humanos, finanças, marketing e compras – e não apenas na produção. A gestão de topo passa a assumir a qualidade como fator de competitividade e esta começa a ser incluída na gestão estratégica das organizações.

No final da década de 1980, as organizações começam a investir em mecanismos e ferramentas que contribuem para a redução de desperdícios e permitem a otimização da conformidade dos seus produtos, tendo por finalidade o aumento da sua eficiência. Com base na norma inglesa BS (British Standard) – 5750, criada durante a 2.ª Guerra Mundial com o objetivo de gerir o processo de produção das munições, surgem, em 1987, as normas da família ISO 9000 «Quality Management and Quality Assurance». As certificações dos «sistemas de garantia da qualidade» das indústrias, de acordo com padrões adotados internacionalmente, tornam-se um sucesso e a certificação dos sistemas de gestão da qualidade começa a ser uma realidade.

Em 1989, é dado mais um passo na evolução da gestão da qualidade e na preocupação pela excelência organizacional com a criação da European Foundation for Quality Management (EFQM), organização sem fins lucrativos, cuja missão é apoiar as empresas e serviços públicos a melhorarem o seu desempenho organizacional, através da auto-avaliação realizada com base no seu modelo de excelência de gestão empresarial.

A nível nacional, numa fase de grandes transformações sociais, políticas e económicas, que caracterizou a pré-adesão à Comunidade Económica e Europeia, e em que era

necessário adequar a nossa estrutura económica tornando-a mais competitiva, surgiu, em 1983, o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ). Este sistema veio permitir a implementação de uma política nacional da qualidade con-substanciada na promoção e dinamização das políticas de gestão da qualidade e da certificação, fatores essenciais para o aumento da produtividade e competitividade dos produtos nacionais e da redução do impacto negativo dos processos produtivos sobre o ambiente.

O Sistema Português da Qualidade, como hoje é designado, define-se como o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e inter-atuantes que, seguindo princípios, regras, métodos, técnicas e especificações reconhecidos e aceites a nível nacional, europeu e internacional, promove a adoção de práticas e metodologias de acreditação como primeira forma de credibilização e reconhecimento, quer no plano nacional, quer no plano internacional, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas da Normalização, da Qualificação e da Metrologia com vista ao desenvolvimento sustentado do país e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral.

Este sistema veio, assim, dar um novo impulso à competitividade da economia portuguesa através da promoção e apoio à gestão da qualidade nas empresas, particularmente às pequenas e médias empresas, visando a salvaguarda da saúde pública, da segurança de pessoas e bens, a defesa do ambiente, a proteção dos consumidores e a melhoria das condições de trabalho.

Após uma abordagem temática sobre a génese e a evolução da qualidade e os conceitos a ela associados, detivemo-nos sobre os números da evolução da certificação em Portugal e no Mundo, matéria que serviu de base à pesquisa cuja operacionalização se encontra descrita a seguir.

A pesquisa

Na primeira fase desta investigação procurou-se fazer uma pesquisa relativamente a estudos empíricos cujo denominador comum fosse a certificação de sistemas de gestão da qualidade a nível nacional. No entanto, os dados recolhidos não revelaram conclusões concretas sobre quais os fatores que mais influenciam a certificação no nosso País.

De facto, as investigações mencionadas anteriormente – inquérito a 928 empresas certificadas e a 738 empresas não certificadas (1999), estudo sobre as vantagens da certificação (2003) e estudo sobre o estado da certificação ISO 9001 (2009) – visaram objetivos diferentes e não solucionavam as questões que gostaríamos de ver respondidas.

A nível internacional analisaram-se também alguns estudos que considerámos relevantes associados a esta problemática: «Comparative analysis of quality costs and organization sizes in the manufacturing environment» (Rodchua, 2009), «The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation» (Easton e Jarrell, 1998) e «Productivity and quality improvement: an implementation Framework» (Reid, 2006). Sem se pretender ser exaustivo, referiremos apenas alguns julgados como particularmente marcantes.

Rodchua (2009) refere que não existem diferenças significativas na prevenção e nos custos internos de falhas entre pequenas e médias empresas e grandes empresas. No setor secundário, os custos de falhas aumentaram de 70 para 80% do total dos custos da qualidade, sendo que os principais problemas resultaram de uma opção pela correção dos defeitos em detrimento da prevenção, do erro humano, de processos inadequados ou da falta de dados fidedignos.

Rodchua chama a atenção para o facto da implementação de um programa de custos da qualidade constituir uma ferramenta efetiva para o aumento da satisfação dos clientes e dos lucros, referindo que Gryna (1999) havia já discutido os benefícios do investimento em medir os custos da qualidade como um meio para aumentar a eficiência dos processos, reduzir as reclamações de clientes e aumentar o número de clientes.

Estudos consultados relacionam também a gestão da qualidade com a obtenção de vantagens competitivas para as organizações ao nível da satisfação dos clientes, da inovação (Easton e Jarrell, 1998) ou da eficiência dos processos (Reid, 2006).

Da mesma forma, e no que diz respeito ao Sistema Português da Qualidade, a pesquisa revelou também a escassez de estudos nesta área, com a exceção de um realizado em 2001 pela Tecninvest, a 93 grandes empresas, através do

qual se tentava perceber qual a sua perceção sobre símbolos como os de Produto Certificado, Marcação CE, Empresa Certificada, Empresa Acreditada e Símbolos de Metrologia, Calibração, IPQ e SPQ. Os resultados obtidos demonstravam um baixo índice de notoriedade, já que o símbolo do SPQ era apenas corretamente percecionado por 29% das empresas.

Em nenhum dos casos, quer os objetivos quer os resultados alcançados, foram semelhantes ao estudo que nos propusemos realizar, o que veio justificar em pleno a presente investigação.

Metodologia

Face ao número de empresas certificadas no nosso país, e dada a importância que as normas ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental) e/ou OHSAS 18001/NP 4397 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho) assumem no total de certificações, optou-se por incluir no estudo apenas as empresas certificadas de acordo com estes referenciais.

O estudo teve por base um inquérito dirigido às empresas certificadas, com o objetivo de aferir o grau de importância que a certificação assume na gestão estratégica das organizações, por um lado, e por outro, identificar quais os fatores que mais contribuem para a importância global da certificação.

Numa primeira fase, os dados sobre as empresas certificadas foram recolhidos junto dos organismos de certificação a operar em Portugal e acreditados pelo Instituto Português de Acreditação e os contactos obtidos através de pesquisa na internet. De acordo com os dados oficiais disponibilizados pela International Organization for Standardization (ISO) e pelo Guia das Empresas Certificadas 2008, o número total de empresas certificadas em dezembro de 2007 era de 5816.

Assim, e tendo em conta um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, a amostra necessária deveria conter 361 respostas válidas. Para o efeito, foi decidido enviar 400 questionários no sentido de precaver um número expectável de não respostas, procurando manter a margem de erro prevista e o nível de confiança considerado.

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário

estruturado, compreendendo os atributos mais relevantes considerados na bibliografia, no sentido de explicar o grau de importância atribuído à certificação. Para a sua seleção, foram considerados os fatores que se encontravam mais frequentemente associados a vantagens decorrentes da certificação de sistemas de gestão da qualidade.

Assim, foram identificadas doze variáveis, sendo que as dez primeiras são as que mais vezes foram apontadas como vantagens nos estudos empíricos referidos anteriormente e as duas últimas por estarem diretamente associadas às normas de gestão ambiental e de segurança e saúde do trabalho:

- Aumentar a quota de mercado/número de clientes;
- Aumentar os lucros da organização;
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes;
- Diminuir o número de reclamações;
- Melhorar a imagem da organização;
- Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos);
- Racionalizar recursos (financeiros e materiais);
- Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções);
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável;
- Proporcionar inovação (produto/processo, tecnológica, organizacional, marketing);
- Prevenir os acidentes/incidentes de trabalho;
- Prevenir os impactes ambientais.

O questionário foi enviado às empresas aleatoriamente selecionadas, por correio eletrónico, indicando o endereço de correio eletrónico destinado à receção dos dados. O questionário esteve disponível para preenchimento durante os meses de maio, junho e julho de 2009, tendo sido recebidas 364 respostas válidas.

• O questionário

O questionário é composto por uma introdução, onde são explicitados os objetivos da recolha de informação, pelas instruções de preenchimento e por 24 questões distribuídas por 4 áreas, sendo a última uma pergunta aberta.

Na primeira área, foram colocadas as questões de caracterização económica das empresas como o número de trabalhadores, o volume de negócios, o setor económico a que pertencem, a área geográfica onde estão inseridas, as certi-

ficações que possuem, os organismos de certificação, se as certificações estão no âmbito do Sistema Português da Qualidade e se as empresas beneficiaram de financiamentos provenientes de Programas Comunitários para a implementação dos seus sistemas de gestão.

Na segunda área foram colocados os fatores que podem explicar o grau de importância atribuído à certificação, num total de doze. Para avaliar o grau de importância de cada um deles optou-se pela utilização de uma escala de Likert, por ser a mais utilizada quando se aplicam questionários de opinião, já que originam informação de uma forma ordenada (Daykin e Moffatt, 2002).

A escala mais comum é composta por 5 níveis de resposta alternativa em que: 1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – não discordo nem concordo; 4 – concordo; e 5 – concordo completamente (Clason e Dormody, 1994). Este tipo de escala permite evitar erros de distribuição ou quaisquer tendências de resposta estereotipada, já que numa série contínua metade das respostas tendem a corresponder às atitudes localizadas na parte esquerda ou superior da escala e a outra metade na parte direita ou inferior, a alternativa. Desta forma, há uma maior probabilidade das respostas se distribuírem ao longo da escala (Likert, 1932).

Assim, foi utilizada uma escala semelhante também com 5 níveis para classificar o grau de importância em que: 1 – Nada importante, 2 – Pouco importante, 3 – Nem importante / Nem sem importância; 4 – Importante; 5 – Muito importante. Foi também acrescentada uma coluna com a opção de escolha «Não aplicável» já que existem fatores que podem ser muito específicos de determinado sistema de gestão ou que não se apliquem a determinado tipo de organização, por exemplo.

A terceira área do questionário destinou-se à classificação do grau de importância atribuído à certificação de um modo geral, de acordo com a escala de Likert aplicada anteriormente.

Na quarta e última área procurou obter-se a opinião das empresas certificadas sobre a importância da certificação se enquadrar no âmbito do Sistema Português da Qualidade. Após a indicação de «Sim» ou «Não», as empresas, se assim o desejassem, explicariam numa resposta aberta as razões da sua escolha.

• O modelo de regressão ordinal

O modelo utilizado para avaliar quais os atributos relevantes na explicação da importância global da certificação o modelo de regressão ordinal, estimado em SPSS, versão 15, que constitui uma ferramenta utilizada em análise estatística, sendo aconselhada quando as respostas resultantes de um estudo são ordinais ou distintas das numéricas. Quando existem variáveis dependentes ordinais deverá usar-se um modelo de regressão que evite a assunção de distâncias constantes entre as classes da variável, porque a cada classe correspondem graus de importância diferentes.

Segundo Daykin e Moffatt (2002), o uso da técnica de regressão linear na modelação de dados ordinais, tradicionalmente designada por OLS (Ordinary Least Squares) não é apropriado, pelas seguintes razões:

- Na regressão linear a diferença entre «discordo totalmente» e «discordo» é a mesma que entre «discordo» e «não concordo nem discordo». Não há uma razão lógica para esperar que estas diferenças sejam as mesmas só porque as categorias refletem uma ordem. A interpretação que é dada pelo coeficiente de regressão linear é em função do número de unidades que esperamos que a variável dependente se altere como resposta ao aumento de uma unidade de uma variável explicativa/independente. O modelo de regressão ordinal não faz este tipo de interpretação;
- O modelo de regressão linear assume que dois inquiridos que dão a mesma resposta têm exatamente a mesma atitude. Tal não deve ser interpretado dessa forma, já que determinada resposta é consistente com um intervalo de atitudes. Apesar das diferenças de atitude em relação a uma resposta não serem claramente observáveis, o modelo deve alertar para o facto de tais diferenças existirem;
- Para além disso, no modelo de regressão linear a variável dependente é assumida como contínua o que não se verifica em situações como a do estudo realizado em que a variável dependente apenas pode assumir um conjunto restrito de valores.

Assim, quando se recorre ao modelo de regressão ordinal, privilegiam-se os designados *cut points* ou *threshold* em detrimento da distribuição das opiniões em si.

Sabendo que o modelo de regressão ordinal se baseia no

pressuposto de que y_i^* depende linearmente de x_i , de acordo com:

$$y_i^* = x_i \cdot \beta + u_i, \text{ onde } i = 1, \dots, n. \quad (1)$$

e que, desta forma, os parâmetros poderão ser interpretados como se se tratasse de uma regressão linear, torna-se necessário observar os resultados com recurso aos *cut points*, ou pontos de corte, que permitirão identificar em que áreas se concentram ou não, o maior número de respostas.

Na presente investigação é possível observar a relação entre y^* e a variável observada y com 4 *cut points*, uma vez que se aplicou uma escala de Likert com 5 níveis.

$$\begin{aligned} y &= 1 \text{ se } -\infty < y^* < k_1 \\ y &= 2 \text{ se } k_1 < y^* < k_2 \\ y &= 3 \text{ se } k_2 < y^* < k_3 \\ y &= 4 \text{ se } k_3 < y^* < k_4 \\ y &= 5 \text{ se } y^* > k_4. \end{aligned} \quad (2)$$

Se, por exemplo, a maioria dos respondentes estiver totalmente de acordo ou em total desacordo, é expectável que os *cut points* estejam concentrados a meio da distribuição. Pelo contrário, se os respondentes não tiverem opiniões vincadas, os *cut points* estarão dispersos.

Para avaliar a significância global do modelo existem diversas medidas fornecidas pelo SPSS e associadas ao modelo de regressão ordinal. Com elas, pretende-se avaliar se o conjunto das variáveis independentes, que constituem o modelo objeto de análise, permite uma melhor predição da variável dependente do que aquela que seria obtida a partir de um modelo constituído apenas pela constante.

Para avaliar a significância estatística individual das variáveis independentes para a explicação da variável dependente, pode calcular-se o valor do teste de *Wald* que testa a hipótese do coeficiente da variável ser zero, ou seja, da variável não ser relevante para a explicação da variável dependente (H_0 = coeficiente associado à iésima variável ser igual a 0).

Normalmente são utilizados níveis de significância de 0,05 ou 0,01. Na presente investigação, o nível de significância considerado foi de 0,05. Assim, quando o *p-value* (probabilidade associada ao valor do teste) é inferior a 0,05 rejeita-se a hipótese nula (H_0) e quando o *p-value* é superior a 0,05 não se rejeita a hipótese nula.

Para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo, são

efetuados diversos testes como o LR (Likelihood Ratio), assim como as estatísticas R^2 de Cox and Snell, o R^2 de Nagelkerke e o de R^2 de McFadden.

A estatística de LR segue uma distribuição do tipo qui-quadrado com i graus de liberdade, com i igual ao número de variáveis independentes. Se a probabilidade associada ao teste for inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que existe pelo menos uma variável independente com um contributo relevante para a previsão da variável independente (Menard, 2002).

Na avaliação do modelo importa também medir o grau explicativo entre o conjunto de variáveis independentes e a variável dependente. Esta avaliação é dada através dos indicadores que tentam uma aproximação do R^2 , ou seja, os pseudo R^2 .

O SPSS disponibiliza os seguintes pseudo R^2 : Cox and Snell, Nagelkerke e McFadden.

O R^2 de Cox and Snell é uma medida que considera a dimensão da amostra, nunca atingindo o valor de 1, mesmo que as variáveis independentes expliquem perfeitamente a variável dependente (Long e Freese, 2006, p. 110).

O R^2 de Nagelkerke consiste num ajustamento do R^2 de Cox and Snell, no sentido desta medida poder atingir o valor de 1 caso se verifique um ajustamento perfeito (Long e Freese, 2006, p. 110).

O R^2 de McFadden indica em que medida a inclusão das variáveis independentes no modelo contribui para reduzir a variância do resultado, variando entre 0 e 1, sendo que 0 significa que o conjunto das variáveis independentes não contribui para a previsão da variável dependente e 1 que esse conjunto de variáveis explica plenamente a variável dependente (Long e Freese, 2006, p. 109).

Por último, é possível efetuar o Teste das Linhas Paralelas (*Test of Parallel Lines*) que permite analisar se os parâmetros de localização (declives dos coeficientes) são os mesmos ao longo de todas as classes de resposta. Caso se verifique a homogeneidade dos declives, aceita-se a hipótese nula, validando-se o modelo (Maroco, 2007).

A análise dos dados

Em 31 de julho de 2009, data limite para a receção dos questionários, contabilizavam-se 364 respostas válidas. Os

pontos seguintes compreendem uma descrição sucinta dos principais resultados amostrais obtidos.

• Dimensão das empresas, atividade económica e distribuição geográfica

A análise dos dados recolhidos revela que a maioria das empresas certificadas respondentes são médias ou grandes empresas. Esta classificação está de acordo com a Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de abril, relativa à definição de pequenas e médias empresas.

De acordo com os dados obtidos, 34,7% das empresas respondentes encontra-se no escalão que se situa entre os 50 e os 250 trabalhadores e 33,6% indicou ter mais de 250 trabalhadores. Relativamente ao volume de negócios, 32% das empresas respondentes revelou ter um volume de negócios anual superior a € 43.000.000, o que, de acordo com a referida recomendação, está associado a empresas de grande dimensão. Ainda, 20,6% das empresas revelou ter um volume de negócios anual situado entre os € 10.000.001 e os € 43.000.000.

No que diz respeito ao setor económico, 57,9 % das empresas respondentes pertencem ao setor terciário, 35,9% ao setor secundário e apenas 6,2% se encontram inseridas no setor primário.

No que se refere à distribuição das empresas por áreas geográficas, os dados obtidos foram os seguintes: 33,6% das empresas certificadas respondentes localizam-se na Região Norte do país, 20,9% na Região Centro e 20,7% na Região da Grande Lisboa. Alentejo e Algarve têm 7,2% e as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, 5,5% e 5% respetivamente.

Estes resultados espelham a realidade das empresas certificadas, em Portugal, já que, segundo o Guia das Empresas Certificadas 2008, o Norte é a região com maior número de empresas certificadas, seguida das regiões Centro e Lisboa, com valores muito semelhantes, e do Alentejo.

• Importância atribuída à certificação em geral e a cada um dos fatores

Relativamente à certificação em geral e a cada fator potencialmente explicativo da importância global da certificação analisado individualmente, foram calculadas as medi-

das relativas à média, mediana, moda e desvio-padrão, tal como se pode verificar na tabela seguinte. O objetivo foi observar a perceção que as empresas respondentes têm acerca de cada uma destas variáveis.

O fator «Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos)» foi o que obteve a média mais elevada com 4,57. O que obteve a média mais baixa com 3,5 foi o «Aumentar os lucros da organização».

Quando analisado o desvio-padrão, verifica-se uma maior dispersão relativamente aos fatores 2.1, 2.2, 2.11 e 2.12 (descritos na Tabela 1). Tal poderá estar associado ao facto destes fatores não constituírem vantagens transversais às três normas ou a todos os tipos de organizações. Uma organização pública, por exemplo, não procura com a certificação o aumento da quota de mercado ou dos lucros, já que a nível estatal não existe concorrência de mercado nem os serviços públicos têm como objetivo o lucro. Uma das ca-

racterísticas do setor público é precisamente a função afetação que se traduz na provisão de bens ou serviços públicos que, sendo desejados pelos cidadãos, não encontram provisão através do funcionamento dos mercados (Pereira et al., 2007).

No caso dos fatores 2.11. e 2.12. estes encontram-se associados à OHSAS 18001/NP 4397 e à ISO 14001, respetivamente, pelo que, à partida, o maior grau de importância deverá ser atribuído pelas empresas que têm estas normas implementadas e que, por isso, mais facilmente retiram da certificação este tipo de vantagens.

De uma forma geral, as empresas respondentes classificaram os fatores potencialmente explicativos da certificação como importantes e muito importantes, nunca assumindo a moda nem a mediana valores inferiores a 4.

No que diz respeito à importância da certificação em geral, foram também analisadas as pontuações atribuídas

Tabela 1
Quadro comparativo da importância atribuída às variáveis

	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
p2.1. Aumentar a quota de mercado/n. de clientes	3,88	4,00	4	10,055
p2.2. Aumentar os lucros da organização	3,50	4,00	4	1,075
p2.3. Aumentar o nível de satisfação dos clientes	4,44	5,00	5	,737
p2.4. Diminuir o número de reclamações	4,24	4,00	5	,873
p2.5. Melhorar a imagem da organização	4,51	5,00	5	,687
p2.6. Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos)	4,57	5,00	5	,633
p2.2. Racionalizar recursos (financeiros e materiais)	4,01	4,00	4	,878
p2.8. Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)	4,12	4,00	4	,877
p2.9. Contribuir para o desenvolvimento sustentável	4,24	4,00	4	,924
p2.10. Proporcionar inovação (produto/processo, tecnológica, organizacional, marketing)	3,97	4,00	4	,860
p2.11. Prevenir os acidentes de trabalho	4,04	4,00	4	1,150
p2.12. Prevenir os impactos ambientais	4,15	4,00	5	1,159
p.3. Importância da certificação em geral	4,33	4,00	4	,640

Fonte: SPSS

Os resultados revelaram que para 54,02% dos respondentes a certificação é importante e para 40,17% muito importante.

em termos de percentagem. Assim, os resultados revelaram que para 54,02% dos respondentes a certificação é importante e para 40,17% muito importante.

Apenas 5,8% das opiniões ficaram situadas abaixo da média, sendo que 4,7% consideraram que a certificação não é importante nem sem importância, para 1,2% dos respondentes é pouco importante e apenas 0,3% consideraram a certificação nada importante.

• Estimação do modelo de regressão ordinal

Na sequência dos procedimentos descritos anteriormente, a avaliação do modelo foi feita em SPSS, com recurso a uma regressão ordinal (PLUM).

A escolha da função de *Link* foi selecionada de acordo com os critérios de distribuição de frequências/probabilidades que as classes da variável dependente apresentam. Segundo Maroco (2007), a escolha da função mais adequada é muito importante, já que se não for apropriada, pode comprometer a significância do modelo e a sua capacidade preditiva. Deste modo, face aos dados obtidos, optou-se pela utilização da função *Complementary Log-Log*, que é a mais adequada quando as classes da variável dependente de maior ordem são as mais frequentes.

Os resultados obtidos (ver Tabela 2) indiciam claramente que deverá existir pelo menos uma variável explicativa no modelo.

A Tabela 3 (ver p. 58) apresenta, por seu lado, as estimativas dos *Threshold* e dos coeficientes de regressão associados

às variáveis independentes, os seus erros-padrão, a estatística de *Wald* e o *p-value* do teste.

Os resultados indicam que existem apenas três variáveis independentes estatisticamente significativas:

- Aumentar a quota de mercado/número de clientes;
- Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos);
- Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções).

O passo seguinte foi estimar o modelo considerando apenas as três variáveis identificadas e atestar a sua eficácia na explicação da variável dependente, satisfazendo os requisitos de validação, para que este possa ser utilizado para efeitos de predição.

Os valores apresentados na Tabela 4 (ver p. 58) confirmam que as três variáveis selecionadas apresentam um grau explicativo significativo sobre a variável dependente. Segundo Tabachnick e Fidell (2006), valores entre 0,2 e 0,4 para o indicador R^2 de McFadden são considerados bastante satisfatórios.

Na Tabela 5 (ver p. 59) podemos observar um *Threshold* [$p_3 = 1$] com um *p-value* superior a 0,05. A justificação para este valor pode indicar que o mesmo se refere a um *outlier*. De facto, apenas uma empresa respondente atribuiu a classificação de 1 na questão relativa à importância da certificação em geral. Acrescenta-se, no entanto, que o modelo estimado não se altera significativamente com a remoção desta observação, pelo que se optou por mantê-la no modelo.

Relativamente ao grau de importância das variáveis, é de salientar o sinal positivo de todos os três coeficientes estimados, o que significa que quanto maior o score da importância atribuída a uma variável específica, maior a importância global da certificação.

A Tabela 6 (ver p. 59) apresenta um *p-value* de 0,123 o que permite não rejeitar a hipótese nula que postula que os declives são homogêneos. A hipótese nula indica que os parâmetros de localização (declives dos coeficientes) são os mesmos ao longo de todas as categorias de resposta, logo o pressuposto da homogeneidade dos declives do modelo não foi posto em causa.

Em seguida compararam-se as classificações corretas obtidas pelo modelo, face às observadas na amostra e cujos resultados se podem observar na Tabela 7 (ver p. 60).

Tabela 2
Model fitting information (12 variáveis)

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	616,680			
Final	296,546	320,133	12	,000

Fonte: SPSS

Tabela 3
Parameter estimates (12 variáveis)

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
Threshold	[P3. Imp. certificação geral = 1]	4,345	1,216	12,766	1	,000
	[P3. Imp. certificação geral = 2]	6,526	,996	42,936	1	,000
	[P3. Imp. certificação geral = 3]	8,550	,996	73,631	1	,000
	[P3. Imp. certificação geral = 4]	12,590	1,151	119,590	1	,000
Location	p2.1. Aumentar quota de mercado	,633	,123	26,293	1	,000
	p2.2. Aumentar os lucros	-,051	,134	,147	1	,701
	p2.3. Aumentar a satisfação dos clientes	,342	,176	3,757	1	,053
	p2.4. Diminuir as reclamações	,089	,127	,489	1	,484
	p2.5. Melhorar a imagem da organização	,245	,154	2,519	1	,112
	p2.6. Eficiência dos processos	,479	,176	7,432	1	,006
	p2.7. Racionalizar recursos	,101	,168	,365	1	,546
	p2.8. Reduzir custos e desperdícios	,559	,174	10,378	1	,001
	p2.9. Desenvolvimento sustentável	,235	,130	3,264	1	,071
	p2.10. Proporcionar inovação	,098	,122	,640	1	,424
	p2.11. Prevenir acidentes/incidentes	,123	,126	,952	1	,329
	p2.12. Prevenir os impactos ambientais	,094	,130	,528	1	,468

Fonte: SPSS

Do cruzamento das classes da variável dependente, com as classes previstas para a variável dependente conclui-se, assim, que o modelo classificou corretamente 72,3% dos casos, o que significa que tem boas capacidades preditivas. Segundo Maroco (2007, p. 709), se a percentagem de casos classificados corretamente pelo modelo for superior em pelo menos 25% à percentagem de classificação proporcional

por acaso, considera-se que o modelo tem boas propriedades preditivas.

Face aos resultados alcançados, é possível concluir que a importância geral da certificação depende de três variáveis explicativas consideradas – «Aumentar a quota de mercado/número de clientes», «Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos)» e «Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)» –, enquanto que as restantes não contribuem de forma significativa para a importância atribuída à certificação.

De entre as três variáveis explicativas, a variável «Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)» é a que tem mais influência quando se avalia a importância da certificação. Este dado assume especial importância uma vez que traduz uma preocupação pela procura da eficácia e eficiência da aplicabilidade das normas na melhoria efetiva do

Tabela 4
Pseudo R-Square (3 variáveis)

Cox and Snell	,454
Nagelkerke	,543
McFadden	,335

Fonte: SPSS

Tabela 5
Parameter estimates (3 variáveis)

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
Threshold	[P3. Imp. certificação geral = 1]	,731	1,085	,454	1	,500
	[P3. Imp. certificação geral = 2]	2,420	,649	13,890	1	,000
	[P3. Imp. certificação geral = 3]	4,136	,576	51,530	1	,000
	[P3. Imp. certificação geral = 4]	7,830	,696	126,502	1	,000
Location	p2.1. Aumentar quota de mercado	,496	,087	32,585	1	,000
	p2.6. Eficiência dos processos	,566	,141	16,195	1	,000
	p2.8. Reduzir custos e desperdícios	,800	,117	46,844	1	,000

Fonte: SPSS

Tabela 6
Test of parallel lines (3 variáveis)

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	160,412			
General	146,421	13,991	9	,123

Fonte: SPSS

desempenho das organizações, razão que esteve na génese da criação da Normalização e que caracterizou a Era da Garantia da Qualidade.

Os resultados da presente investigação vêm demonstrar que, 50 anos após a criação do conceito de «zero defeitos» com base no qual tudo podia ser bem feito à primeira vez, eliminando erros, prevenindo-se a sua ocorrência e eliminando os custos da qualidade, a importância da qualidade continua a reger-se pelos mesmos pressupostos.

Segundo Heldman (2005), se evitarmos o aparecimento de problemas, antes de mais nada, teremos custos menores, o cumprimento dos requisitos é facilitado e os custos da qualidade correspondem ao custo do não cumprimento, não do retrabalho.

Este estudo visou também aferir em que medida o sistema continua a dar resposta às necessidades das empresas ao

questioná-las sobre a importância da certificação se enquadrar no âmbito do SPQ.

Com base nos resultados amostrais obtidos estima-se, com 95% de confiança, que a proporção de empresas no universo que consideram importante que a certificação se enquadre no SPQ se situe entre 0,76 e 0,86.

Conclusões e questões para futura investigação

O principal objetivo da presente investigação foi ficar a conhecer o grau de importância que as empresas certificadas, em Portugal, atribuem à certificação de uma forma geral e quais os fatores que podem determinar esse grau de importância.

Para explicar o grau de importância atribuído à certificação foram selecionados doze atributos considerados relevantes durante a pesquisa bibliográfica justificados na «Metodologia».

O inquérito decorreu entre 1 de maio e 31 de julho de 2009 tendo sido recebidos 364 questionários válidos.

As respostas obtidas revelam que a maioria das empresas certificadas respondentes são médias/grandes empresas (68,3%). Por outro lado, 32% revelou ter um volume anual de negócios superior a € 43.000.000 e 20,6% entre os € 10.000.001 e os € 43.000.000.

Dado que o tecido empresarial português é composto maioritariamente por micro e pequenas empresas, represen-

Tabela 7
Quadro comparativo da «Importância da certificação em geral» com a variável PRE_1

			Predicted Response Category			
			Nem importante /Nem sem importância	Importante	Muito importante	Total
Importância da certificação geral	Nada importante	Count	1	0	0	1
		% within Importância da certificação em geral	100,0%	,0%	,0%,0%	100,0%
	Pouco importante	Count	2	1	1	4
		% within Importância da certificação em geral	50,0%	25,0%	25,0%,0%	100,0%
	Nem importante / Nem sem importância	Count	6	8	2	16
		% within Importância da certificação em geral	37,5%	50,0%	12,5%,0%	100,0%
	Importante	Count	1	157	37	195
		% within Importância da certificação em geral	,5%	80,5%	19,0%,0%	100,0%
	Muito importante	Count	0	47	98	145
		% within Importância da certificação em geral	,0%	32,4%	67,6%,0%	100,0%
	Total	Count	10	213	138	361
		% within Importância da certificação em geral	2,8%	59,0%	38,2%,0%	100,0%

Fonte: SPSS

tando estas 99,4% do total das empresas portuguesas, e que as médias e grandes empresas apenas representam 0,7% do total, estes resultados poderão ser preocupantes.

Apesar do investimento inicial ser largamente compensado pelas vantagens obtidas a médio e longo prazo com a certificação, os resultados revelam que a qualidade poderá não ser uma prioridade estratégica das micro e pequenas empresas, pelo que é urgente que se criem condições para

que a implementação de sistemas de gestão, sejam eles da qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho ou outro, possa ser uma realidade neste tipo de organizações.

É de particular importância que o fator que mais se destaca seja o «Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)», já que revela a preocupação pela procura da eficácia e eficiência da aplicabilidade das normas na melhoria

efetiva do desempenho das organizações. Tal vem demonstrar que, 50 anos após a criação do conceito «zero defeitos», a preocupação pela eliminação dos erros, prevenindo-se a sua ocorrência e eliminando os custos da qualidade, continua a ser uma prioridade.

É de salientar ainda que 81% das empresas em estudo considerem importante que a certificação se enquadre no SPQ. Estes resultados vêm demonstrar que 26 anos após a criação do SPQ, as empresas certificadas em Portugal continuam a considerá-lo uma mais-valia, fundamentalmente em termos de credibilização e reconhecimento no mercado nacional e como meio de uniformização de critérios de avaliação da qualidade.

Em suma, pode afirmar-se que as normas de gestão da qualidade e a certificação continuam a desempenhar o papel para o qual foram criadas e que se prende com a finalidade de encontrar soluções para problemas recorrentes, aumentando a produtividade e reduzindo os desperdícios, contribuindo, assim, para a conservação de recursos naturais e do meio ambiente.

Os resultados deste estudo revelam também que existem pontos importantes neste âmbito que seriam importantes explorar. Um dos que nos pareceu mais relevante consiste em averiguar quais as razões que estão subjacentes ao baixo número de micro e pequenas empresas certificadas em Portugal, dado que estas representam 99,4% do tecido empresarial português.

A concluir, deixamos, por isso, duas interrogações: Será que as micro e pequenas empresas não encaram a certificação de sistemas de gestão da qualidade como um fator de competitividade? Será que são apenas as médias e grandes empresas que têm ao seu dispor recursos que lhes permitem investir na certificação de sistemas de gestão da qualidade? ■

Referências bibliográficas

- AMARAL, L. M. (1991), «Prefácio». In Fernando Nogueira Ganhão, **A Qualidade Total**, Cedintec, Lisboa, p. 8.
- CLASON, D. L. e DORMODY, T. J. (1994), «Analyzing data measured by individual Likert – Type items». *Journal of Agricultural*

Education, vol. 35(4), p. 31.

CROSBY, P. (1979), **Quality is Free**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

DAYKIN, A. R. e MOFFATT, P. G. (2002), «Analyzing ordered responses: a review of the ordered probit model». *Understanding Statistics*, vol. 1(3), p. 157.

DOANE, D. P. e SEWARD, L. E. (2007), «Quality Management». *Applied Statistics in Business and Economics*, Chapter 17, pp. 735 e 760.

EASTON, G. S. e JARRELL, S. L. (1998), «The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation». *Journal of Business*, vol. 71(2), pp. 253-307.

GANHÃO, F. N. (1991), **A Qualidade Total**. Cedintec, Lisboa.

GODINHO, M. J. (2004), «Estudo sobre as vantagens da certificação em Portugal». *Sinequanon*, n.º 2, pp. 66-69.

GODINHO, M. J. e NETO, S. C. (2001), **Qualidade: Uma Prática Secular**. Secretariado para a Modernização Administrativa, Lisboa.

Guia de Empresas Certificadas (2008), «Cempalavras – Comunicação Editorial, Lda.», Lisboa.

HELDMAN, K. (2005), **Project Management Professional**. Elsevier, Holanda.

JURAN, J. M. (1985), **History of Management for Quality: The Evolution, Trends and Future Direction of Managing for Quality**. ASOQC Quality Press, Milwaukee, WI.

LIKERT, R. (1932), «A technique for the measurement of attitudes». *Archives of Psychology*, n.º 140, p. 46.

LONG, J. S. e FREESE, J. (2006), **Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata**. Stata Press, Texas.

MACHADO, V. C. e FURTADO, A. (2000), *Impacto da Certificação ISO 9000*. 1.º Congresso Nacional da Qualidade, Instituto Português da Qualidade, Lisboa.

MAROCO, J. (2007), **Análise Estatística: Com Utilização do SPSS**. Edições Sílabo, Lisboa.

MENARD, S. W. (2002), **Applied Logistic Regression Analysis. Series: Quantitative Applications on the Social Sciences**. Sage Publications Inc., Califórnia.

PEREIRA, P. T. et al. (2007), **Economia e Finanças Públicas**. Escolar Editora, Lisboa.

REID, R. A. (2006), «Productivity and quality improvement: an implementation framework». *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 11(1/2), pp. 26-36.

RODCHUA, S. (2009), «Comparative analysis of quality costs and organization sizes in the manufacturing environment». *Quality Management Journal (ASQ)*, vol. 16(2), pp. 34-43.

SAMPAIO, P.; RODRIGUES, A. G. e SARAIVA, P. (2009), «Modelação estatística do fenómeno ISO 9000». *Qualidade*, n.º 2, Ano XXXVIII, p. 48.

SHEWHART, W. A. (1931), **Economic Control of Quality Manufactured Product**. Van Nostrand, Nova Iorque.

SHEWHART, W. A. (2001), «Estudos de avaliação das campanhas de comunicação publicitária e não publicitária no âmbito da campanha de sensibilização para a qualidade». Grupo – Alvo B1 – Grandes Empresas. Situação em 2001. Sínteses e Conclusões. TECNINVEST, Lisboa.

A utilização de tecnologias «self-service» nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal

por João Proença e Maria Antónia Rodrigues

RESUMO: A banca comercial tem introduzido novas tecnologias self-service (TSS) no contacto com os clientes, que permitem ao cliente aceder ao serviço de uma forma autónoma e intemporal. Esta opção tem alterado a natureza do processo do serviço e o comportamento do cliente. A investigação aqui apresentada analisa o impacto no comportamento do consumidor da utilização de tecnologias «self-service», nomeadamente das ATM, da banca telefónica e do Internet Banking. Apresenta-se uma revisão da literatura e um estudo empírico que recolheu dados através de um questionário efetuado a 300 indivíduos que representam em termos de região, sexo e classes etárias, a população adulta portuguesa residente no continente. A investigação mostra os dados demográficos dos utilizadores de tecnologias «self-service» dos serviços bancários portugueses, discute o seu comportamento e verifica que os utilizadores de TSS revelam uma maior intenção de recompra, propensão para reclamar e maior sensibilidade ao preço do que os não utilizadores.

Palavras-chave: Tecnologias Self-Service, Comportamento Consumidor, ATM, Internet Banking, Banca Telefónica

TITLE: Use of self-service technologies in the banking services and its influence on consumer behaviour in Portugal

ABSTRACT: Commercial banking has been introducing self-service technologies (SSTs), in the contact with customers, which allows the customer to accede service in an autonomous and timeless form. This option has changed the nature of the service process and customer's behavior. The research analyzes the impact on consumer behavior of self-service technologies, namely ATMs, telephone banking and internet banking. A literature review is presented, as well as an empirical study that collected data, by means of a questionnaire realized to 300 individuals that represent a sample, by region, gender and age, of Portuguese adult population, living in mainland Portugal. The results call for a users profile and discuss consumer's behavior of SSTs of Portuguese banking services, and show that SSTs users reveal a higher intention of repurchase, propensity to complain and higher price sensibility than non-users.

Key words: Self-Service Technologies, Consumer Behavior, ATM, Internet Banking, Telephone Banking

TITULO: El uso de tecnologías de autoservicio en los servicios bancarios y su influencia en el comportamiento del consumidor en Portugal

RESUMEN: Los bancos comerciales han introducido nuevas tecnologías de auto-servicio en su contacto con el cliente, permitiendo a los clientes acceder al servicio de forma autónoma e intemporal. Esta opción ha cambiado la

natureza do processo de serviço e comportamento dos clientes. Na investigação aqui apresentada se examina o impacto no comportamento dos consumidores do uso de tecnologias de auto-serviço, em particular nos caixas automáticos, banca telefónica e banca por Internet. Apresenta-se uma revisão bibliográfica e um estudo empírico que recolheu dados através de um questionário realizado a 300 pessoas que representam em termos de região, sexo e idades, a população adulta portuguesa residente no continente. A investigação mostra os dados demográficos dos utilizadores de serviços de tecnologia do auto-serviço bancário português, analisa o seu comportamento e encontra que os utilizadores de TSS mostram uma maior intenção de recompra, a propensão a pagar mais e uma maior sensibilidade aos preços do que os não utilizadores.

Palavras-chave: Tecnologias de Auto-serviço, Comportamento do Consumidor, Caixas Automáticas, Banca por Internet, Banca Telefónica

A banca foi um dos setores que mais cedo iniciou a automatização dos serviços. Os bancos viram nas inovações tecnológicas uma oportunidade para se diferenciarem num mercado maduro e de intensa concorrência (Devlin, 1995). Uma das inovações tecnológicas mais visíveis e orientadas para o cliente foram os serviços baseados em tecnologias self-service que diversificaram os meios de acesso ao cliente.

As tecnologias self-service (TSS), onde se incluem a *Automatic Teller Machine* (ATM), a Banca Telefónica (BT) e o Internet Banking (IB), são tecnologias que podem ser usadas pelos consumidores de forma independente, sem a interação de um assistente ou empregado (Meuter et al., 2000). A automatização dos serviços bancários é indispensável para obter a eficiência dos serviços prestados. Sem a tecnologia, os bancos seriam lentos e inoperantes face às atu-

ais exigências, tanto no universo interno (processamento dos serviços) como no universo externo (atendimento às necessidades dos clientes).

Atualmente, Portugal dispõe de mais de cerca de 14 000 ATM, onde são realizadas em média 71 milhões de operações por mês (ano de 2009) (SIBS, 2010). A rede oferece um vasto leque de operações. Através do telefone os clientes podem aceder a um *call center* para realizar as operações. De forma idêntica, via Internet, os clientes podem aceder aos sites dos seus bancos e realizar quase todas as operações que realizariam ao balcão ou na ATM (exceto levantar e depositar dinheiro).

Estudos apresentados pela Marktest (2009) mostram que em dezembro de 2008, os sites bancários receberam mais de 860 mil utilizadores, num total de 939 mil visitantes de

João F. Proença

jproenca@fep.up.pt

Diretor e Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal. Membro da Comissão Científica do Doutoramento em Ciências Empresariais e dos Mestrados em Economia e Administração de Empresas, Marketing e Gestão de Serviços (FEP-UP). *Dean and President of the Scientific Council, Faculty of Economics, University of Porto, Porto, Portugal. Member of the Scientific Council of the PhD Program in Management and Business Studies; of the MSc in Economics and Business Administration; MSc in Marketing; and of the MSc in Services Management, (FEP-UP). Several papers published in books and international scientific journals.*

Director y Presidente del Consejo Científico de la Facultad de Economía de la Universidad del Porto, Porto, Portugal. Miembro del Comité Científico del Doctorado en Administración de Empresas y Master en Economía y Administración de Empresas, Marketing y Gestión de Servicios (FEP-UP). Tiene un extenso trabajo publicado en libros y en revistas internacionales.

Maria Antónia Rodrigues

mar@iscap.ipp.pt

Doutoranda em Ciências Empresariais e Mestre em Marketing (Universidade do Porto). Professora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Assistant Professor of Marketing at Institute of Accounting and Administration, Polytechnic Institute of Porto, Porto, Portugal. PhD student in Business and Management Studies at Faculty of Economics, University of Porto, Porto, Portugal. Master of Science in Marketing, University of Porto.

Doctorado en Administración de Empresas y Master en Marketing (Univ. do Porto). Profesor en el Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Recebido em março de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in March 2010 and accepted in March 2011.

bancos *online*. No mesmo período, o tempo total de navegação nos *sites* bancários portugueses foi cerca de 520 mil horas, o que equivale a uma média diária de 16 747 horas e mensal de 33 minutos por utilizador, segundo Marktest (2009).

Contudo, o meio privilegiado pelos clientes particulares portugueses para contactarem o seu banco é a ATM, seguido do contacto pessoal com o balcão (dados relativos a 2007, 2008 e 2009, Marktest, 2010), apesar de essa preferência estar a decrescer. Por exemplo, entre 2000 e 2004 verificou-se uma descida de 84,6% para 76,2% (Marktest, 2006) e, entre 2007 e 2009, uma descida de 64,8% para 63,3% da utilização do canal pessoal (Marktest, 2010). A ATM tornou-se o principal canal de contacto com o banco, com frequências de utilização de 78,3% em 2007; 78,0% em 2008 e 78,6% em 2009 (Marktest, 2010). A preferência pelo contacto telefónico teve um decréscimo da sua utilização entre 2000 e 2006, de 6,9% para 3,2% da frequência de utilização (Marktest, 2006). A partir de 2007, essa tendência inverteu-se e verifica-se um crescimento da sua utilização de 3,3% (2007) para 3,7% (2009) (Marktest, 2010).

**Não obstante o «Internet Banking»
registar os maiores ritmos de crescimento
à medida que os clientes percebem a sua utilidade,
a banca telefónica é também apontada
como um canal em crescimento.**

O acesso via Internet (*Internet banking/Home banking, IB*) registou as maiores taxas de crescimento de utilização. De 2000 para 2007, a utilização deste canal cresceu sete vezes, passando de 2,7% para 18,9% (Marktest, 2008), em 2008 atingiu os 21,7% e em 2009 os 24,2% (Marktest, 2009). Não obstante o IB registar os maiores ritmos de crescimento à medida que os clientes percebem a sua utilidade (Eriksson *et al.*, 2005; Mols, 1999; Mols *et al.*, 1999), a BT é também apontada como um canal em crescimento (Ahmad e Buttle, 2002; Marktest, 2010).

Zeithaml e Bitner (2000) resumem algumas características da distribuição eletrónica de serviços baseados em TSS: serviços padronizados, participação ativa do cliente, conve-

niência, customização (apesar das dificuldade de customizar serviços altamente padronizados), baixo custo, ampla distribuição, competição pelo preço (os clientes comparam facilmente os preços), possível falta de consistência em função do envolvimento do cliente, possível exigência de alterações no comportamento do consumidor, preocupação com a segurança e maior competição decorrente do aumento da abrangência geográfica.

Os serviços baseados em TSS evidenciam vantagens e desvantagens para os prestadores e consumidores desses serviços. Para os bancos, a utilização de TSS permite uma redução significativa de custos, aumenta a sua eficiência e eficácia. Kalacota e Freire (1997) estimam que o processamento de uma transação eletrónica custe menos seis vezes que o seu processamento manual. As TSS tornaram-se numa componente crítica do serviço, onde cerca de metade das transações são realizadas pelos consumidores autonomamente (Lawrence e Karr, 1996).

Por outro lado, quanto mais um serviço depende de tecnologia para a sua produção, menos contactos entre as pessoas ocorrem e, por isso, menos o serviço é caracterizado pela heterogeneidade e inseparabilidade (Lee e Allaway, 2002; Zeithaml e Bitner, 2000). As novas tecnologias também permitem aos bancos benefícios relacionados com a diversificação de acessos e pontos de contacto com os clientes.

Vários estudos mostram que os serviços baseados em TSS não são vantajosos para todos os clientes. Grönroos (1990) sustenta que o sucesso do *self-service* depende do grau de envolvimento dos clientes e dos benefícios por ele percebidos, devendo os mesmos ser recompensados e motivados para fazerem parte do processo. Bitner *et al.* (2000) mostram que a principal vantagem das TSS relaciona-se com o facto de estes poderem aceder ao serviço quando e onde quiserem.

Existem outros benefícios percebidos pelos clientes: facilidade de utilização, maior conveniência relativamente às alternativas, menor tempo dispendido, economias de custo, maior controlo sobre a prestação do serviço, maior personalização, conveniência de localização e divertimento resultante da utilização da tecnologia (Curran e Meuter, 2005). Outros autores evidenciam que os benefícios, a adoção e a

continuidade de utilização das TSS podem variar em função do tipo de tecnologia a ser utilizada (Natarajan *et al.*, 2010).

A utilização de TSS pode ainda provocar ansiedade e stresse aos consumidores, na medida em que alguns sentem desconforto na interação com os serviços mediados por tecnologias (Lee *et al.*, 2010; Mick e Fournier, 1998). De acordo com Zeithaml e Gilly (1987), vários clientes vêem o encontro do serviço como uma experiência social, preferindo interagir com pessoas do que com máquinas. Alguns autores alertam que as TSS podem ter repercussões negativas na relação de longo prazo entre o banco e consumidor, devido à despersonalização do serviço (Proença e Silva, 2007 e 2008; Ricard *et al.*, 2001).

Alguns autores alertam que as TSS podem ter repercussões negativas na relação de longo prazo entre o banco e consumidor, devido à despersonalização do serviço.

A literatura apresenta diversos fatores que podem motivar a adoção de TSS. Bobbitt e Dabholkar (2001), Curran e Meuter (2005), Dabholkar (1996), Kolodinsky *et al.* (2004) e Parasuraman (2000), sintetizam as variáveis que motivam a utilização de TSS: o controlo, a *performance*, a facilidade de uso, a não necessidade de interação humana, a fiabilidade, a rapidez, a utilidade, o menor risco, a simplicidade, ou a própria orientação dos consumidores para a conveniência, para o serviço, para a tecnologia, para a mudança e para o conhecimento (nomeadamente da exploração de computadores e da Internet).

Os fatores culturais associados aos consumidores, também são referidos na adoção e utilização de novas tecnologias, como por exemplo os hábitos, as crenças e os costumes (Laforet e Li, 2005). Porém, a motivação pode variar em função do tipo de tecnologia a ser utilizada. Eriksson *et al.* (2005) evidenciam a utilidade do *Internet banking* (IB) para o consumidor e Akinci *et al.* (2004) mostram que a utilização de ATM, POS (terminais de pagamento) e telefone aumenta à medida que os clientes estão mais confiantes e são mais orientados para a mudança, para o conhecimento e para os computadores.

Comportamento do consumidor de serviços bancários e TSS

Vários autores relacionam as TSS e o comportamento do consumidor de serviços [ver, por exemplo, Rust *et al.* (1995) e, mais tarde, Zeithaml e Bitner (2000)]. Zeithaml *et al.* (1996), partindo do trabalho de Rust *et al.* (1995), discutem a relação entre a qualidade do serviço e as intenções do consumidor. Quando a qualidade do serviço é percebida como superior, as intenções comportamentais são favoráveis. Quando a qualidade percebida é inferior, as intenções comportamentais são desfavoráveis. Por sua vez, as intenções vão ter impacto na retenção ou deserção de consumidores consoante sejam favoráveis ou não. A retenção provoca um efeito positivo (aumento do rendimento, aumento da despesa, preço *premium* e referência a novos clientes), enquanto a deserção tem impacto negativo (redução da despesa, decréscimo das vendas, perda de clientes). A qualidade do serviço atua como um determinante da retenção ou deserção do cliente e as variáveis comportamentais são indicadores da retenção ou deserção dos clientes.

A introdução das TSS oferece aos bancos a oportunidade de melhorar a qualidade do serviço e a sua conveniência, o que, de acordo com Al-Ashban e Burney (2001), provoca no consumidor intenções comportamentais favoráveis que, por sua vez, se irão traduzir na retenção e em consequências positivas para as empresas, neste caso, para os bancos.

Mols (1998) mostra que os utilizadores do *PC-banking* revelam comportamentos mais favoráveis do que os não utilizadores. Zeithaml *et al.* (1996) consideram que as variáveis que melhor explicam as intenções comportamentais dos consumidores são as seguintes: satisfação, propensão para reclamar, sensibilidade ao preço, propensão para mudar de banco, *word-of-mouth* e intenção de recompra. O que foi corroborado por Mols (1998) ao analisar o impacto nas mesmas variáveis, do *PC-banking*. Seguidamente, discute-se cada uma destas variáveis, as quais permitirão formular a questão e as hipóteses de pesquisa da presente investigação.

• Satisfação

A satisfação tem sido estudada na sua relação com o comportamento do consumidor (Anderson, 1998; Anderson e Sullivan, 1993; Oliver, 1998 e 1997;) e particularmente, quando ela é influenciada pelo uso de tecnologias (Bitner *et al.*,

2002; LaBarbera e Mazurski, 1983; Meuter *et al.*, 2000, entre outros).

Uma das formas da tecnologia contribuir para a satisfação dos clientes é através da customização do serviço, que ocorre quando os clientes usam tecnologia para criar serviços para si, de acordo com as suas necessidades. O estudo de Meuter *et al.* (2000) explora as experiências de clientes com tecnologias *self-service* e mostra que o principal fator que induz satisfação do cliente com TSS é a possibilidade de customizar a oferta.

Existem outros benefícios relacionados com as TSS que interferem com a satisfação do cliente, como por exemplo o cliente produzir e consumir o serviço quando e onde se necessita. Mols (1998) mostra que os utilizadores de *PC banking* na Dinamarca estavam mais satisfeitos e eram mais leais ao seu banco. Bitner *et al.* (2002) mostram que os clientes utilizadores de TSS gostam da conveniência e da facilidade de acesso aos serviços que estas tecnologias permitem.

Por exemplo, terminais de pagamento (POS) colocados nas bombas de gasolina permitem o pagamento dos serviços pelo cliente sem abandonar o automóvel. Por outro lado, máquinas avariadas, páginas de Internet em manutenção e código de identificação pessoal não reconhecidos, etc. geram insatisfação. Quando as tecnologias falham e as expectativas do cliente não são cumpridas, o consumidor é obrigado a usar o serviço convencional, o que causa insatisfação (Meuter *et al.*, 2000).

• Reclamações

As reclamações dos clientes podem ser negativas para a empresa por resultarem de insatisfação (Singh, 1988) ou positivas dado que constituem uma oportunidade para a melhoria e recuperação do serviço (Levesque e McDougall, 1996; Mols, 1998 e Zeithaml *et al.*, 1996). Para Singh (1988), o comportamento de reclamação por parte do consumidor é provocado por uma situação de insatisfação durante uma compra e pode manifestar-se de três formas: reclamação direta junto do prestador do serviço, comunicação *word-of-mouth* (boca-em-boca) negativa (junto de terceiros) e o recurso a ações legais.

Richins (1983) sugere que as reclamações causadas por

insatisfação são inevitáveis mas bem-vindas, permitindo que a empresa corrija a fonte de insatisfação. Para Zeithaml *et al.* (1996), a elevada propensão do consumidor para reclamar, relaciona-se com a propensão dos consumidores satisfeitos com o serviço, em dar uma oportunidade à empresa para retificar a fonte de insatisfação. Sem reclamações, pode-se desconhecer que existem problemas e não se fazer nada para satisfazer clientes descontentes. Levesque e McDougall (1996) consideram que as reclamações dão a possibilidade ao banco de transformar a insatisfação em satisfação, reconhecendo que, quando o prestador do serviço aceita a responsabilidade e resolve o problema, o cliente torna-se mais leal. A tecnologia, por sua vez, pode desempenhar um papel importante nos fluxos das reclamações, na medida em que as pode facilitar e encorajar (Brown, 1997). As novas tecnologias permitem, de uma forma fácil e anónima, que consumidores insatisfeitos possam fazer chegar ao banco a insatisfação, através de um e-mail ou simples telefonema, sem se deslocarem do local onde se encontram.

• Sensibilidade ao preço

Apesar de a automatização permitir aos bancos a oferta de operações mais económicas do que as oferecidas ao balcão, existe evidência no sentido de que os clientes satisfeitos são menos sensíveis ao preço que os não satisfeitos (Fornell, 1992; Homburg *et al.*, 2005 e Zeithaml *et al.*, 1996). Nos serviços bancários, Mols (1998) refere que os utilizadores do *PC-banking* são menos sensíveis ao preço; ou seja, os utilizadores de TSS podem estar recetivos a pagar mais por reconhecerem outras fontes de valor nos serviços automatizados (Pires e Filho, 2001).

• Propensão para mudar de banco

Esta variável está relacionada com a maior ou menor facilidade que os consumidores têm em abandonar o seu banco atual e passar para um banco concorrente. Quantas mais barreiras existirem mais difícil será a mudança, o que favorece a retenção de clientes (McDougall, 2001). A teoria sugere que as TSS podem funcionar como barreiras à mudança do(s) banco(s) com que se trabalha habitualmente (Fornell, 1992). As TSS podem exigir tempo e aprendizagem, pelo que os consumidores poderão estar menos dispostos a

mudar de banco depois de dominarem uma determinada tecnologia (Mols, 1998).

A propensão para mudar de fornecedor também surge associada à satisfação (Oliver, 1997). Os elevados índices de satisfação exibidos pelos utilizadores de TSS são sugeridos por Fornell (1992) como uma barreira à mudança de banco. A acessibilidade que atrai os consumidores pode aumentar o número de transações e ligações entre o banco e o consumidor, também o torna mais leal, criando barreiras relativamente aos concorrentes (Ricard *et al.*, 2001). Em suma, razões de ordem tecnológica, psicológica, económica ou relacionada com a acessibilidade, podem constituir barreiras à mudança de banco.

• **Word-of-mouth**

O *word-of-mouth* (boca-em-boca) positivo traduz-se em manifestações favoráveis da utilização de um serviço perante terceiros, incluindo os potenciais clientes (Lovelock e Wirtz, 2007). Fornell (1992) mostra uma correlação positiva entre o nível de satisfação e o *word-of-mouth* positivo, ou seja, consumidores satisfeitos estão mais dispostos a expressar a preferência pelo seu banco e a recomendá-lo a outros. No mesmo sentido, Parasuraman *et al.* (1988) ou Goode *et al.* (1996) encontraram uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade do serviço e a recomendação da respetiva empresa. Assim sendo, os utilizadores de TSS satisfeitos e entusiasmados com os baixos custos, conveniência, acessibilidade e outras vantagens destes serviços, estão mais predispostos para efetuar comentários positivos a outras pessoas, recomendando o seu banco.

• **Intenção de recompra**

Compras repetidas ao longo dos tempos constituem o desejo de qualquer organização. Se a utilização de TSS representar para os consumidores uma experiência positiva com valor, eles continuarão a usar estes serviços. A qualidade do serviço está na base da satisfação e esta determina resultados comportamentais, como o *word-of-mouth*, as reclamações, as recomendações e a mudança de fornecedor.

No entanto, diferentes aspetos da qualidade do serviço e diferentes características do consumidor podem estar associadas a diferentes comportamentos. Consumidores satisfei-

tos poderão ser mais leais, i.e., poderão revelar uma elevada intenção de recompra, poderão ser menos sensíveis ao preço e poderão demonstrar baixa propensão para mudar de banco, comparando com os não utilizadores (Fornell, 1992; Mols, 1998 e Zeithaml *et al.*, 1996). À semelhança do que propôs Mols (1998) para os utilizadores do *PC banking*, os utilizadores de TSS, comparando com os não utilizadores, poderão estar mais satisfeitos com o seu banco, produzir *word-of-mouth* positivo, ter elevada intenção de recompra e apresentar baixa sensibilidade ao preço.

A investigação

• **Objetivos**

Este estudo pretende dar resposta à questão: qual a influência no comportamento do consumidor português resultante da utilização de TSS dos serviços bancários? Com este propósito, analisa-se especificamente, a utilização da ATM, BT e o IB, nas seguintes dimensões do comportamento do consumidor português (**ver Figura**): satisfação, propensão para reclamar, sensibilidade ao preço, propensão para mudar de banco, *word-of-mouth* e intenção de recompra, tal como recomendado por Zeithaml *et al.* (1996) e Mols (1998).

O estudo tem outros objetivos mais específicos, como a identificação dos utilizadores e não utilizadores de cada uma das TSS referidas, a definição do perfil do cliente utilizador e não utilizador das TSS em termos de sexo, idade, escolaridade, rendimento e ocupação e, por fim, a identificação da TSS mais utilizada pelos clientes (**ver Figura, p. 68**).

• **Hipóteses**

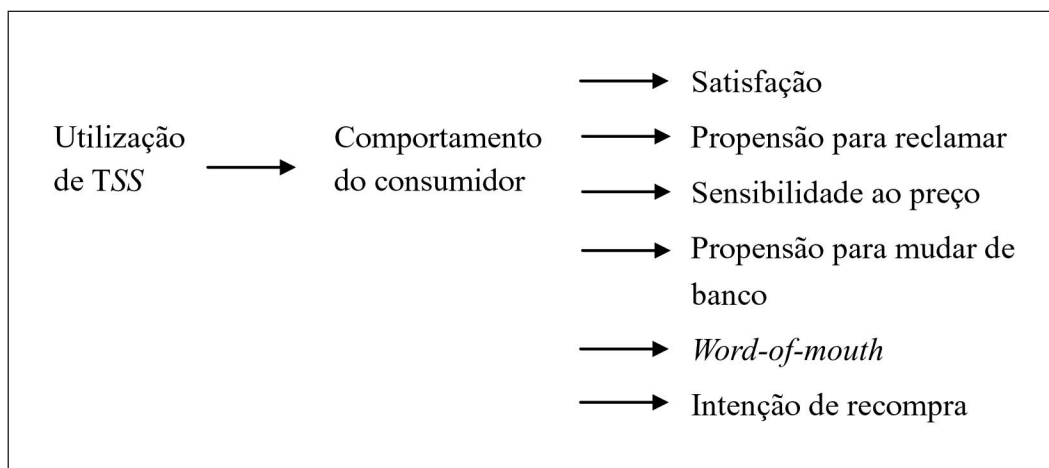
A partir do problema apresentado na questão anterior colocam-se as várias hipóteses (H) de pesquisa.

A acessibilidade no tempo e no espaço, juntamente com a possibilidade de customização do serviço, proporcionados pelas TSS contribuem para uma maior satisfação do cliente (Meuter *et al.*, 2000; Bitner *et al.*, 2002), pelo que os utilizadores de TSS bancárias revelam-se mais satisfeitos do que os não utilizadores.

H1: Os clientes utilizadores de TSS revelam-se mais satisfeitos com o serviço do seu banco do que os não utilizadores.

Encarando as reclamações como um fator positivo para a empresa, elas são proferidas por clientes satisfeitos que

Figura
Os efeitos da utilização de TSS dos serviços bancários no comportamento do consumidor



querem dar uma oportunidade à empresa para retificar a fonte de insatisfação (Zeithaml et al., 1996). O mesmo pode suceder com os clientes de TSS dos serviços bancários, que, mais satisfeitos, podem revelar maior propensão para reclamar.

H2: Os clientes utilizadores de TSS revelam maior propensão para reclamar do que os não utilizadores.

Os benefícios proporcionados pelas TSS, que, em geral, se traduzem em maior valor para o cliente, podem originar uma menor sensibilidade ao preço (Pires, 2001). Mols (1998) mostra que os utilizadores do *PC Banking* revelam uma menor sensibilidade ao preço, o que também se pode vir a verificar com os utilizadores de ATM, BT e IB.

H3: Os clientes utilizadores de TSS revelam-se menos sensíveis ao preço do que os não utilizadores.

Constata-se que existe nos utilizadores de TSS um maior dispêndio de tempo e investimento na aprendizagem com estas tecnologias. Este esforço, juntamente com os maiores índices de satisfação (Fornell, 1992) e acessibilidade atraem os consumidores e aumentam o número de transações e ligações entre o banco e o consumidor. Estes fatores contribuem para tornar o consumidor mais leal e criar barreiras relativamente aos concorrentes (Ricard et al., 2001).

H4: Os clientes utilizadores de TSS revelam uma menor propensão para mudar de banco do que os não utilizadores.

Deduz-se a existência de uma correlação entre a satis-

fação e o efeito *word-of-mouth*, ou seja, consumidores satisfeitos revelam maior disposição para expressar, diante de outros, a sua preferência e a recomendação do serviço (Fornell, 1992). A mesma relação positiva foi encontrada nos clientes utilizadores de ATM (Goode et al., 1996) e *PC-banking* (Mols, 1998).

H5: Os clientes utilizadores de TSS produzem um efeito *word-of-mouth* positivo superior ao dos não utilizadores.

A utilização de TSS acrescenta valor à relação com os consumidores e representa uma experiência positiva que pode facilitar a repetição das transações com o banco (Mols, 1988). Em alguns casos, os utilizadores quererão no futuro fazer mais negócios com o seu banco (Mols, 1998).

H6: Os clientes utilizadores de TSS revelam maiores intenções de recompra do que os não utilizadores.

• Metodologia

O estudo incide sobre a população portuguesa residente em Portugal continental, com 18 ou mais anos de idade. A investigação utilizou um questionário estruturado e a técnica de amostragem por quotas. Esta técnica possibilita o controlo das características da amostra e a representatividade da população, apesar de ser de implementação lenta e envolver custos elevados (Malhotra, 2004). Selecionaram-se como categorias de controlo, o sexo, a idade e a região de residência. Partindo dos dados do INE (2007) sobre a popu-

lação portuguesa, foram selecionados aleatoriamente, 300 indivíduos na proporção da população residente em Portugal em função das três categorias de controlo: sexo, idade e região (**ver Quadro I**).

O questionário teve como objetivo principal investigar o comportamento do utilizador e não utilizador de TSS disponibilizado pelos serviços bancários. Acessoriamente, procurou-se conhecer a caracterização sociodemográfica destes consumidores de serviços bancários. Foram usadas escalas e questões já validadas por Zeithaml *et al.* (1996) e depois por Mols (1998), ainda que adaptadas a esta investigação. A listagem das dimensões comportamentais e dos respetivos itens, usados no questionário, podem ser analisados no anexo (**ver p. 70**).

Pretendeu-se avaliar a frequência de utilização e as operações que os inquiridos realizam com recurso a cada uma das tecnologias: ATM, BT e IB, bem como conhecer o comportamento do consumidor, relativamente ao seu banco, em torno de seis variáveis: sensibilidade ao preço, satisfação, *word-of-mouth*, intenção de recompra, propensão para mudar de banco e propensão para reclamar. Pretendeu-se ainda conhecer o banco principal ou o mais utilizado por cada indivíduo inquirido, e os respetivos dados demográficos, nomeadamente estado civil, escolaridade, ocupação profissional e rendimento.

O questionário foi testado num grupo de quinze pessoas, escolhidas por conveniência, o que permitiu efetuar alterações à versão inicial, nomeadamente na redação, posição relativa de algumas questões e eliminação de outras. O questionário inclui 11 questões e demora cerca de 7 min-

utos a ser preenchido. A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas telefónicas distribuídas pelas regiões da amostra. Os domicílios contactados telefonicamente foram selecionados aleatoriamente, a partir de uma base de dados de números de telefone de cada concelho e região. No domicílio, o indivíduo com conta bancária a ser entrevistado, foi selecionado em função das quotas pré-definidas de idade e sexo.

O controlo foi feito em duas fases sequenciais. A primeira fase consistiu na supervisão direta do processo e a segunda fase, dada a impossibilidade de acompanhar todas as entrevistas, foi efetuada por contacto aleatório a 30 entrevistados, i.e., a 10% dos indivíduos inquiridos.

Resultados

• Caracterização da amostra

As habilitações literárias dos homens e das mulheres da amostra são predominantemente ao nível do ensino básico (1.º ou 2.º ciclo) e estão inversamente relacionadas com o escalão etário. A maioria dos respondentes é casada, está desempregada/reformada ou é doméstica, do sexo feminino e usufrui de um rendimento líquido mensal (do agregado familiar) entre os 500 e os 1500 euros, apesar de um número significativo de inquiridos não ter revelado o nível de rendimento.

• Caracterização sociodemográfica dos utilizadores de TSS

O Quadro II (**ver p. 72**) sintetiza a informação sociodemográfica dos utilizadores e não utilizadores de TSS. Analisou-se a

Quadro I
Amostra

IDADE	REGIÃO										Total Idade
	NORTE		CENTRO		LISBOA		ALENTEJO		ALGARVE		
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
18 a 34 anos	16	17	10	11	12	13	3	4	2	2	90
35 a 54 anos	18	20	12	13	14	15	4	4	2	2	104
mais de 54 anos	18	20	12	14	14	15	4	4	2	3	106
Total Sexo	52	57	34	38	40	43	11	12	6	7	300
Total Região	109		72		83		23		13		300

Anexo
Itens do questionário

Dimensão comportamental	Itens associados a cada dimensão
<i>Word of mouth</i>	Eu conto coisas positivas sobre o meu Banco a outras pessoas
	Eu recomendo o meu Banco àqueles que procuram o meu conselho sobre esse assunto
	Eu encorajo amigos e familiares a utilizar o meu Banco
Intenção de recompra	Eu tenho intenção de continuar a fazer transações/negócios com o meu Banco no futuro
	Eu tenho intenção de fazer mais transações/negócios com o meu Banco no futuro
	Eu espero fazer menos negócios com o meu Banco no futuro (ER)
Sensibilidade ao preço	Se me fossem oferecidas, por outro Banco, taxas mais favoráveis e comissões mais baixas, eu mudaria algumas das minhas contas/empréstimos para esse Banco
	Mesmo se o meu Banco atual aumentasse as suas taxas e comissões eu não mudaria para outro Banco (ER)
	Mesmo se o meu Banco me oferecesse taxas e comissões menos favoráveis eu não mudaria para outro Banco (ER)
Propensão para reclamar	Eu reclamo com o meu Banco quando surgem problemas
	Eu reclamo com os empregados do meu Banco quando surgem problemas
Satisfação	Eu estou bastante satisfeito com os produtos/serviços oferecidos pelo meu Banco
	Eu estou bastante satisfeito com os empregados do meu Banco
	O meu Banco corresponde às minhas expectativas de um bom Banco
	O meu Banco está próximo de ser o Banco ideal
Propensão para mudar de Banco	Eu necessitaria de algum tempo para me habituar a um outro Banco (ER)
	Seria incómodo para mim mudar de Banco (ER)
	Eu não gostaria de mudar de Banco (ER)

Nota: ER - escala revertida

existência de relações entre as variáveis, recorrendo ao teste de independência do Qui-Quadrado, que permite a comparação de variáveis qualitativas (ordinais e nominais) (Pestana e Gageiro, 2005).

A análise de dados revela que existe uma relação significativa entre as variáveis idade, nível de escolaridade, profissão, região habitada e a utilização ou não de TSS. Apesar de a literatura mencionar que os homens são os maiores utilizadores das tecnologias *self-service* (Goode e Moutinho, 1995; Mols *et al.*, 1999 e Akinci *et al.*, 2004), os dados desta investigação revelam que tanto os homens como as mulheres são utilizadores de TSS. Contudo, os não utilizadores são sobretudo do sexo feminino (não existe dependência entre estas variáveis; sig=0,128).

A faixa etária que se situa nos 18-34 e 35-54 anos utiliza maioritariamente TSS, o que é consistente com Goode e Moutinho (1995) e Mols *et al.* (1999). Os não utilizadores são sobretudo indivíduos mais velhos. Os resultados revelam uma diferença significativa entre os utilizadores e não utilizadores de TSS em termos de idade (sig=0,000).

Os indivíduos casados constituem a maioria dos utilizadores (49%). Porém, apesar do teste evidenciar um sig=0,003, não se pode afirmar que existe uma diferença significativa entre utilizadores e não utilizadores de TSS ao nível do estado civil, porque o teste não cumpre um dos seus requisitos: existem 25% das observações com valores esperados inferiores a 5.

Os indivíduos que possuem 12 anos de escolaridade constituem a maioria dos utilizadores de TSS e os não utilizadores são sobretudo indivíduos com níveis de escolaridade inferior (sig=0,000), o que está em acordo com Goode e Moutinho (1995) e Mols *et al.* (1999) que identificam os «bem-educados» como os utilizadores de tecnologias do tipo *self-service* (ver p. 72).

Por fim, os dados revelam que os empregados por conta de outrem são o grupo que mais utiliza TSS. Os não utilizadores são essencialmente desempregados/reformados/domésticas e existe uma diferença significativa entre utilizadores e não utilizadores quanto à profissão desempenhada. Quanto ao rendimento, os dados recolhidos não permitem tirar conclusões devido à grande percentagem de inquiridos que optaram por não responder a esta questão.

Os utilizadores de TSS residem sobretudo nas regiões do Norte e em Lisboa. Curiosamente, a maior percentagem de não utilizadores reside, igualmente, na região Norte e no Centro do País. O teste estatístico efetuado indica uma relação estatisticamente significativa (sig=0,02) entre as variáveis (utilização de TSS e região).

• A utilização de TSS e o comportamento do consumidor

Caracterização da utilização de TSS

A tecnologia *self-service* mais utilizada nos serviços bancários é a ATM, maioritariamente por indivíduos de sexo masculino. Os que menos utilizam ATM são mais velhos. A operação mais efetuada é o levantamento de numerário. O IB é a segunda TSS mais utilizada, especialmente por indivíduos mais jovens e do sexo masculino. A operação mais efetuada através do IB é a consulta. A BT é a tecnologia menos utilizada. Os seus utilizadores são maioritariamente homens de meia-idade (35-54 anos) que também privilegiam a realização de consultas.

A utilização de TSS e as variáveis comportamentais

Para estudar a relação entre o comportamento do consumidor e a utilização de TSS, recorreu-se à análise da correlação bivariada que determina o grau de associação entre variáveis. Os coeficientes de correlação selecionados foram os *Kendall's tau-b* e o *Spearman*, por serem medidas não paramétricas de associação entre variáveis, só requererem uma escala ordinal (que é o caso) e não exigirem o conhecimento da distribuição das variáveis utilizadas.

Analisou-se a relação entre a variável de utilização de TSS e as variáveis comportamentais. A variável «utilização de TSS» (U_TSS) representa a utilização de tecnologias *self-service* pelos respondentes e foi codificada com o valor 1 para os «não utilizadores» e 2 para os «utilizadores». As variáveis comportamentais tinham associada uma escala de medida ordinal e uma gama de valores de 1 a 5, correspondendo o 1 à discordância total e o 5 à concordância total.

Para cada uma das dimensões comportamentais, determinou-se a média dos seus itens. Assim, as variáveis comportamentais passaram a ser representadas pelos seus valores médios (X_word-of-mouth; X_Intenção de recompra; X_Sen-

Quadro II
Caracterização sociodemográfica dos utilizadores de TSS

		TSS			
		NÃO UTILIZADOR		UTILIZADOR	
		%	N	%	N
Sexo					
Pearson Chi-Square = 2,321					
Sig = 0,128					
	Feminino	13,3%	40	39,0%	117
	Masculino	8,7%	26	39,0%	117
Idade					
Pearson Chi-Square = 41,651					
Sig = 0,000					
	18 a 34 anos	2,0%	6	28,0%	84
	35 a 54 anos	5,0%	15	29,7%	89
	mais de 54 anos.	15,0%	45	20,3%	61
Estado civil*					
Pearson Chi-Square = 13,778					
Sig = 0,003					
	Solteiro	4,3%	13	21,3%	64
	Casado ou equivalente	14,7%	44	48,7%	146
	Divorciado / separado	0,0%	0	5,0%	15
	Viúvo	3,0%	9	3,0%	9
Nível escolaridade					
Pearson Chi-Square = 37,659					
Sig = 0,000					
	Não sabe ler nem escrever (sem instrução) ou ensino primário incompleto	3,3%	10	2,7%	8
	Ensino básico - 1º ciclo (4º ano/escola primária) ou 2º ciclo (6º ano/ciclo preparatório)	11,0%	33	20,7%	62
	Ensino básico - 3º ciclo (9º ano/antigo 5º ano do Liceu)	5,0%	15	17,0%	51
	Ensino secundário - (12º ano/antigo 7º ano do Liceu)	2,0%	6	24,0%	72
	Ensino superior - (licenciatura/mestrado/doutoramento)	0,7%	2	13,7%	41
Profissão					
Pearson Chi-Square = 34,996					
Sig = 0,000					
	Empregado por conta de outrem	3,0%	9	31,7%	95
	Trabalhador independente	3,0%	9	8,7%	26
	Empresário	0,0%	0	2,7%	8
	Desempregado/ reformado / doméstica	15,7%	47	26,7%	80
	Estudante	0,3%	1	8,3%	25
Rendimento (€)**					
Pearson Chi-Square = 7,559					
Sig = 0,373					
	até 500	4,7%	14	11,7%	35
	501 a 1.000	4,0%	12	11,0%	33
	1.001 a 1.500	3,3%	10	12,3%	37
	1.501 a 2.000	0,3%	1	6,3%	19
	2.001 a 2.500	0,3%	1	0,3%	1
	2.501 a 3.000	0,0%	0	1,3%	4
	3.001 a 3.500	0,0%	0	0,3%	1
	Não Sabe ou Não responde	9,3%	28	34,7%	104
Região					
Pearson Chi-Square = 11,658					
Sig = 0,020					
	Norte	8,3%	25	28,0%	84
	Centro	7,3%	22	16,7%	50
	Lisboa	3,3%	10	24,3%	73
	Alentejo	2,7%	8	5,0%	15
	Algarve	0,3%	1	4,0%	12

Notas: *2 cells (25,0%) have expected count less than 5; **7 cells (43,8) have expected count less than 5.
Fonte: Adaptado do SPSS

sibilidade ao preço; X_Propensão para reclamar; X_Satisfação e X_Propensão para mudar de banco). A correlação foi determinada entre as médias das dimensões comportamentais, entre si e com a utilização de TSS. O resultado obtido é apresentado no Quadro III (ver p. 73).

Os coeficientes Spearman e Kendall tau-b apresentaram valores semelhantes, porém, optou-se pelo coeficiente Spearman por apresentar valores ligeiramente mais favoráveis. Os

resultados apresentados no Quadro III sugerem relações significativas entre as diferentes variáveis em estudo e estão em acordo com a literatura (Fornell, 1992; Mols, 1998; e Zeithaml et al., 1996). A satisfação do consumidor está positiva e significativamente correlacionada com o positivo word-of-mouth, intenção de recompra e com a propensão para reclamar ($p < 0,01$). Entre a satisfação e a sensibilidade ao preço e a propensão para mudar de banco, verificou-se uma

Quadro III
Análise de correlação entre a utilização de TSS e as variáveis comportamentais

		X_Word-of-mouth	X_Intenção de recompra	X_Sensibilidade ao preço	X_Propensão para reclamar	X_Satisfação	X_Propensão para mudar de banco	X_Utilização de TSS
Spearman's rho	X_Word-of-mouth	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1 . 300					
	X_Intenção de recompra	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,563(**) 0 300	1 . 300				
	X_Sensibilidade ao preço	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,273(**) 0 300	-0,235(**) 0 300	1 . 300			
	X_Propensão para	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,051 0,377 300	0,139(*) 0,016 300	0,09 0,118 300	1 . 300		
	X_Satisfação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,596(**) 0 300	0,618(**) 0 300	-0,316(**) 0 300	0,273(**) 0 300	1 . 300	
	X_Propensão para mudar de banco	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,207(**) 0 300	-0,200(**) 0,001 300	0,220(**) 0 300	-0,048 0,41 300	-0,355(**) 0 300	1 . 300
	X_Utilização de TSS	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,031 0,597 300	0,133(*) 0,021 300	0,248(**) 0 300	0,141(*) 0,015 300	0,05 0,385 300	0,072 0,214 300

Notas: **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

correlação negativa e significativa ($p < 0,01$). Desta forma, os clientes que estão mais satisfeitos com o seu banco produzem uma comunicação *word-of-mouth* positiva, têm uma maior intenção de voltar a comprar e uma maior propensão para reclamar quando algo não corre bem.

Por sua vez, e à semelhança do estudo de Mols (1998), os clientes satisfeitos são menos sensíveis ao preço e revelam uma menor propensão para mudar de banco. O estudo demonstra também uma relação positiva entre o *word-of-mouth* e a intenção de recompra e uma relação negativa entre o *word-of-mouth* e a sensibilidade ao preço e a propensão para mudar de banco ($p < 0,01$). Foi encontrada uma correlação negativa entre a intenção de recompra e a sensibilidade ao preço e a propensão para mudar de banco

($p < 0,01$); o oposto (relação positiva) verifica-se entre a intenção de recompra e a propensão para reclamar ($p < 0,05$). A investigação demonstrou uma relação positiva entre a sensibilidade ao preço e a propensão para mudar de banco, ou seja, os clientes mais sensíveis ao preço manifestam uma maior propensão para mudar de banco ($p < 0,01$).

Finalmente, os resultados corroboram parte da proposta do estudo, ou seja, os utilizadores de TSS revelam uma maior intenção de recompra ($p < 0,05$) e uma maior propensão para reclamar quando algo não corre bem ($p < 0,05$). Relativamente ao *word-of-mouth* positivo e à satisfação, os resultados do estudo estão de acordo com a proposta que associa aos utilizadores de TSS um *word-of-mouth* positivo e uma maior satisfação, ou seja, o coeficiente de correlação

Os resultados corroboram parte da proposta do estudo, ou seja, os utilizadores de TSS revelam uma maior intenção de recompra ($p < 0,05$) e uma maior propensão para reclamar quando algo não corre bem ($p < 0,05$).

tem o sinal correto, contudo, não é estatisticamente significativa ($p > 0,05$).

Os resultados revelam existir uma correlação positiva, mas não estatisticamente significativa entre a utilização de TSS e a propensão para mudar de banco. Ou seja, este estudo mostra que a utilização de TSS não é suficiente para a obtenção de clientes satisfeitos e fiéis e para que estes profiram um positivo *word-of-mouth*. Ao contrário de Mols (1998), esta investigação revela que os utilizadores portugueses de TSS são mais sensíveis ao preço ($p < 0,01$). A maior sensibilidade do consumidor português ao preço pode estar relacionada com a maior dificuldade dos bancos em diferenciar os seus serviços, dado que atualmente todos os bancos disponibilizam TSS, o que, por isso, já não é fonte de diferenciação como sucedeu noutros tempos ou com as dificuldades económicas de muitas famílias portuguesas.

• Resultado dos testes de hipóteses

Hipótese 1. Os clientes utilizadores de TSS revelam-se mais satisfeitos com o serviço do seu banco do que os não utilizadores – existe uma relação positiva entre a utilização de TSS e a satisfação ($Rho = 0,05$). Contudo, não se verifica evidência empírica, estatisticamente significativa, que relacione as variáveis ($sig = 0,385$).

Hipótese 2. Os clientes utilizadores de TSS revelam maior propensão para reclamar com o seu banco, do que os não utilizadores – verifica-se que existe uma correlação positiva entre a utilização de TSS e a propensão para reclamar ($Rho = 0,141$) confirmada estatisticamente ($sig = 0,015$).

Hipótese 3. Os clientes utilizadores de TSS revelam-se menos sensíveis ao preço do que os não utilizadores – mostra uma relação oposta à esperada. Existe uma correlação positiva entre a sensibilidade ao preço e a utilização de TSS ($Rho = 0,248$) que é estatisticamente significativa ($sig = 0,000$), ou seja, os utilizadores de TSS são mais sensíveis ao preço do que os não utilizadores.

Hipótese 4. Os clientes utilizadores de TSS revelam uma

menor propensão para mudar de banco do que os não utilizadores – não mostra uma relação (negativa) entre a utilização de TSS e a propensão para mudar de banco ($Rho = 0,072$ e $sig = 0,214$).

Hipótese 5. Os clientes utilizadores de TSS reproduzem um efeito *word-of-mouth* mais positivo do que os não utilizadores – confirma-se uma relação positiva entre a utilização de TSS e o efeito positivo do *word-of-mouth* ($Rho = 0,031$). Contudo, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis ($sig = 0,597$).

Hipótese 6. Os clientes utilizadores de TSS revelam maiores intenções de recompra do que os não utilizadores – é verificada, uma vez que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a utilização de TSS e a intenção de recompra ($Rho = 0,133$ e $sig = 0,021$).

Resumindo, o estudo realizado confirma duas das seis hipóteses colocadas. A discussão mostra que a maior satisfação dos utilizadores de TSS não é suficiente para competir ou para atrair novos clientes, nem para constituir barreiras à mudança. Contudo, as TSS constituem um canal importante para o fluir de reclamações e ajuda na recuperação do serviço. Por outro lado, a maior intenção de recompra manifestada pelos utilizadores leva ao crescimento das vendas e aumento do rendimento para os bancos. Estes resultados são divergentes dos obtidos em estudos anteriores atrás referidos, o que pode ser relacionado com o amadurecimento do mercado financeiro: maior rivalidade entre concorrentes, inovação mais difícil, onde as TSS não constituem fonte de diferenciação entre bancos.

Conclusão

O trabalho de investigação apresentado sobre o impacto no comportamento do consumidor português da utilização de TSS dos serviços bancários, demonstrou que os clientes satisfeitos com o seu banco exibem um positivo *word-of-mouth*, uma maior intenção de recompra, uma menor sensibilidade ao preço, uma menor propensão para mudar de banco e uma maior propensão para reclamar. Os utilizadores portugueses de TSS (ATM, BT e IB) revelam uma maior intenção de recompra, propensão para reclamar e uma maior sensibilidade ao preço.

O estudo não chegou a uma relação estatisticamente sig-

Este estudo mostra que a utilização de TSS não é suficiente para a obtenção de clientes satisfeitos e fiéis e para que estes profiram um positivo «word-of-mouth». Esta investigação revela que os utilizadores portugueses de TSS são mais sensíveis ao preço ($p < 0,01$).

nificativa entre a utilização de TSS e a satisfação, propensão para mudar de banco e o *word-of-mouth* positivo. Das hipóteses formuladas, confirmaram-se apenas duas: a relação entre a utilização de TSS e a maior sensibilidade do consumidor ao preço; e que a utilização de TSS não é suficiente para satisfazer e reter clientes e originar um efeito positivo *word-of-mouth*.

O estudo permitiu também conhecer o perfil sociodemográfico do segmento português, utilizador de TSS. Verificou-se que os utilizadores portugueses de TSS não revelam diferenças significativas em termos de sexo. Contudo, são as pessoas mais novas e de meia-idade, com habilitações ao nível do 12.º ano (ou mais) e empregados por conta de outrem, que mais utilizam as TSS para efetuar levantamentos, depósitos, consultas e outras operações.

Contributos para a gestão, limitações e futura investigação

Dado que as TSS envolvem elevados investimentos e os clientes interagem cada vez mais com o seu banco através destas formas de contacto, o presente estudo tem implicações para os gestores destas tecnologias e serviços.

A investigação mostrou que a satisfação produz vários efeitos no comportamento do consumidor dos serviços bancários. A satisfação leva a uma maior lealdade dos clientes. Isto é importante na medida em que quanto mais tempo os clientes permanecerem na empresa, maiores serão os lucros, menores serão os custos de os servir, maior será o respetivo volume de compras, mais facilmente tolerarão um preço superior e maior será o impacto positivo do *word-of-mouth* (Zeithaml e Bitner, 2000).

Além disso, a maior propensão para reclamar revelada pelos clientes satisfeitos, dá aos gestores uma segunda oportunidade para os satisfazer. O estudo mostra que a mera utilização de TSS já não é suficiente para determinar a satisfação do cliente, o efeito positivo do *word-of-mouth*, nem

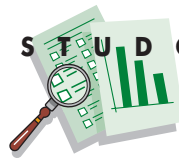
constitui uma barreira à mudança de banco. Contudo, os gestores que investem em TSS podem esperar mais vendas, mais oportunidades de recuperação do serviço e um consumidor mais sensível ao preço.

O estudo, em geral, confirma a literatura sobre a satisfação (Fornell et al., 1996), mas permitiu obter novos contributos para os gestores, ao mostrar que o consumidor de TSS está a mudar os seus comportamentos, o que é necessário compreender melhor.

A investigação apresenta algumas limitações, apesar dos resultados obtidos serem representativos da população portuguesa adulta residente no Continente. O estudo analisa o impacto da utilização de TSS em apenas algumas dimensões do comportamento do consumidor. Interessa investigar os impactos em outras dimensões, como na confiança e no nível de conhecimento que o consumidor tem relativamente ao seu banco. Por outro lado, analisaram-se apenas três formas de contacto entre o consumidor e o banco: ATM, BT e IB, que interessa comparar com outras formas de contacto que entretanto vão surgindo no mercado, nomeadamente o *mobile banking*. Futuras investigações deverão passar pela eliminação destas limitações. ■

Referências bibliográficas

- AHMAD, R. e BUTTLE, F. (2002), «Retaining telephone banking customers at frontier Bank». *International Journal of Bank Marketing*, 20(1), pp. 5-16.
- AKINCI, S.; AKSOY, S. e ATILGAN, E. (2004), «Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country». *The International Journal of Bank Marketing*, 22(3), pp. 212-232.
- AL-ASHBAN, A. A. e BURNEY, M. A. (2001), «Customer adoption of telebanking technology: the case of Saudi Arabia». *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), pp. 191-200.
- ANDERSON, E. (1998), «Customer satisfaction and word of mouth». *Journal of Service Research*, 1(1), pp. 5-17.
- ANDERSON, E. e SULLIVAN, M. (1993), «The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms». *Marketing Science*, 12(2), pp. 125-43.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W. e MEUTER, M. L. (2000), «Technology infusion in services encounters». *Journal of Marketing Science*, 28(1), pp. 138-149.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L. e MEUTER, M. L. (2002), «Implementing successful self-service technologies». *Academy of Management Executive*, 16(4).
- BOBBITT, L. M. e DABHOLKAR, P. A. (2001), «Integrating attitudinal theories to understand and predict use to technology-based self-service. The internet as an illustration». *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), pp. 423-450.
- BROWN, S. W. (1997), «Service recovery through IT». *Marketing*



Management, 6, pp. 25-27.

CHRISTIAN, H.; NICOLE, K. e WAYNE, D. (2005), «Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay». *Journal of Marketing*, 69, pp. 84-96.

CURRAN, J. M. e MEUTER, M. L. (2005), «Self-service technology adoption: comparing three technologies». *Journal of Services Marketing*, 19(2), pp. 103-113.

DABHOLKAR, P. A. (1996), «Consumer evaluation of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality». *International Journal of Research Marketing*, 13, pp. 29-51.

DEVLIN, J. (1995), «Technology and innovation in retail banking distribution». *International Journal of Bank Marketing*, 13(4), pp. 19-25.

ERIKSSON, K.; KEREM, K. e NILSSON, D. (2005), «Customer acceptance of internet banking in Estonia». *International Journal of Bank Marketing*, 23(2), pp. 200-216.

FORNELL, C. (1992), «A National customer satisfaction barometer: the Swedish experience». *Journal of Marketing*, 56, janeiro, pp. 6-21.

GRÖNROOS, C. (1990), **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competence**. Lexington Books, Lexington, MA.

GOODE, M. e MOUTINHO, L. (1995), «The effects of free banking on overall satisfaction: the use of automated teller machines». *International Journal of Bank Marketing*, 13(4), pp. 33-40.

GOODE, M.; MOUTINHO, L. e CHIEN, C. (1996), «Structural equation modelling of overall satisfaction and full use of services for ATMs». *International Journal of Bank Marketing*, 17(4), pp. 4-11.

INE (2007), *Estimativas Anuais da População Residente – Período de Referência dos Dados 2005*. A partir de www.ine.pt.

KALACOTA, R. e FREIRE, F. (1997), «Frontiers on financial services». In M. J. Cronin (Ed.), *Banking and Finance on the Internet*, Van Norstrand Reinhold, Nova Iorque, pp. 19-74.

KOLODINSKY, M.; HOGARTH, J. e HILGERT, M. (2004), «The adoption of electronic banking technologies by US consumers». *The International Journal of Bank Marketing*, 22(4), pp. 238-259.

LABARBERA, P. A. e MAZURSKY, D. (1983), «A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process». *Journal of Marketing Research*, XX, novembro, pp. 393-404.

LEE, H.; CHO, H.; XU, W. e FAIRHURTS, A. (2010), «The influence of consumer traits and demographics on intention to use retail self-service checkouts». *Marketing Intelligence & Planning*, 28(1), pp. 46-48.

McDOUGALL, G. (2001), «Customer retention strategies: when do they pay off?». *Services Marketing Quarterly*, 22(1).

LAFORET, S. e LI, X. (2005), «Consumers' attitudes towards online and mobile banking in China». *International Journal of Bank Marketing*, 23(5), pp. 362-380.

LAWRENCE, P. e KARR, J. (1996), «Technology spending and alliances: new highs in financial services firms». *Journal of Retailing Banking Services*, 17(3), pp. 45-52.

LEE, J. e ALLAWAY (2002), «Effects of personal control on adoption of self-service technology innovations». *Journal of Services Marketing*, 16(6), pp. 553-572.

LEVESQUE, T. e McDOUGALL, G. (1996), «Determinants of customer's satisfaction in retail banking». *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), pp. 12-20.

LOVELOCK, C. e WIRTZ, J. (2007), **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 6.ª ed., Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

MALHOTRA, N. K. (2004), **Marketing Research: An Applied Orientation**. 4.ª ed., Pearson Education International/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

MARKTEST (2006), *Relatórios Basef Banca: 2.ª vaga 2000-2006*. Obtido em 18/12/06, a partir www.sibs.pt.

MARKTEST (2007), *Site da CGD com mais visitantes a partir do lar*. Obtido em 02/07/07, a partir de www.marktest.pt.

MARKTEST (2009), *Montepio e BES online crescem em utilizadores*. Obtido em 31/01/01, a partir de <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~127b.aspx>.

MARKTEST (2010), *Relatório Basef Banca, dados relativos a 2009, 2008 e 2007*.

MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; ROUNDTREE, R. I. e BITNER, M. J. (2000), «Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters». *Journal of Marketing*, 64, julho, pp. 50-64.

MICK, D. G. e FOURNIER, S. (1998), «Paradoxes of technology: consumer cognizance, emotions, and coping strategies». *Journal of Consumer Research*, 25, pp. 123-143.

MOLS, P. (1998), «The behavioural consequences of PC banking». *International Journal of Bank Marketing*, 16(5), pp. 195-201.

MOLS, P. (1999), «The internet and the banks' strategic distribution channel decisions». *International Journal of Bank Marketing*, 17(6), pp. 95-300.

MOLS, P.; BUKH, P. N. e NIELSEN, J. F. (1999), «Distribution channel strategies in Danish retail banking». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1), pp. 37-47.

NATARAJAN, T.; BALASUBRAMANIAN, S. e MANICKAVASAGAM, S. (2010), «Customer's choice amongst self service technology (SST). Channels in retail banking: a study using analytical hierarchy process (AHP)». *Journal of Internet Banking and Commerce*, agosto, 15(2).

OLIVER, R. (1980), «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions». *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460-469.

OLIVER, R. (1997), **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer**. Irwin/McGraw-Hill, Nova Iorque.

PARASURAMAN, A. (2000), «Technology readiness index: a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies». *Journal of Service Research*, 2(4), maio, pp. 307-320.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. (1988), «Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, 64, primavera, pp. 12-40.

PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2005), **Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. 4ª ed., Edições Sílabo, Lisboa.

PIRES, P. e FILHO, B. (2001), «O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em Bancos». *Revista FAE*, Curitiba, 4(1), jan./abr., pp. 59-67.

PROENÇA, J. F. e SILVA, M. (2008), «Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do Internet Banking e do Marketing Relacional». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(1), pp. 88-102.

PROENÇA, J. F. e SILVA, M. (2007), «Banking relationships and Internet Banking». *International Journal on www/Internet*, 5(2), pp. 181-192.

RICARD, L.; PRÉFONTAINE, L. e SIOUFI, M. (2001), «New tech-

nologies and their impact on French consumer behaviour: an investigation in the banking sector». *International Journal of Bank Marketing*, 19(7), pp. 299-311.

RICHINS, M. L. (1983), «Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study». *Journal of Marketing*, 47, inverno, pp. 68-78.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. e KEININGHAM, T. L. (1995), «Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable». *Journal of Marketing*, 59, abril, pp. 58-70.

SIBS (2007), *Multibanco: Caixa Automático MB*. Obtido em 21/03/07, a partir de www.sibs.pt.

SIBS (2010), *Rede de caixas automáticos multibanco celebra 25 anos*. Obtido em 31/01/11, a partir de www.sibs.pt.

SINGH, J. (1988), «Consumer complaint intention sand behavior: definitional and taxonomical issues». *Journal of Marketing*, 52, pp. 93-107.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A. (1996), «The behavioural consequences of services quality». *Journal of Marketing*, 60, abril, pp. 31-46.

ZEITHAML, V. e GILLY, M. C. (1987), «Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers». *Journal of Retailing*, 63, pp. 49-68.

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. (2000), **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**. 2.ª ed., Irwin Professional Publishing, McGraw-Hill, Chicago.



Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência

Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul

por Ilse Beuren e Edson Macohon

RESUMO: O estudo objetiva analisar a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência em indústrias de móveis. Foi realizada pesquisa descritiva do tipo «survey», com abordagem quantitativa e qualitativa. A população da pesquisa compreendeu as 73 indústrias de porte médio associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul/SC – Brasil e uma amostra não-probabilística de 15 indústrias foi selecionada. A coleta dos dados pautou-se em fontes primárias, levantadas por meio de questionário e de entrevista estruturada. Na análise dos dados foi utilizada abordagem quantitativa para as perguntas fechadas do questionário, basicamente frequência e medidas centrais, e abordagem qualitativa para as perguntas abertas do roteiro de entrevista, através de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostram as percepções dos contadores gerenciais em relação às mudanças ocorridas na contabilidade gerencial. Em suas explicações nota-se que a institucionalização de novos hábitos e rotinas na contabilidade gerencial não está acompanhando as mudanças do mercado. A influência da burocratização governamental e fatores contingenciais de estrutura inibem o desenvolvimento da contabilidade gerencial destas empresas. No entanto, observou-se que estes profissionais assimilaram as mudanças que estão ocorrendo no ambiente e se preocupam com a capacitação profissional continuada. Conclui-se que a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência vem ocorrendo de forma tímida nas indústrias de móveis pesquisadas.

Palavras-chave: Institucionalização, Hábitos e Rotinas, Contabilidade Gerencial, Indústrias de Móveis

TITLE: Institutionalization of habits and routines in management accounting based on the contingency theory: a study in Brazilian furniture industries of São Bento do Sul

ABSTRACT: The study examines the institutionalization of habits and organizational routines of management accounting, based on the contingency theory, in the furniture industry. A descriptive survey study was conducted, having a quantitative and qualitative approach. The study population consisted of 73 medium-sized industries associated with the Union of Building Industries and Furniture of São Bento do Sul / SC – Brazil and a non-probabilistic sample of 15 companies was selected. The data collection was based on primary sources, raised through a questionnaire and structured interview. To analyze data was used quantitative approach to the closed questions of the questionnaire, mainly frequency and central measures, and qualitative approach to the open questions of the interview, through content analysis. The results show the perceptions of management accountants related to the changes in management accounting. In their explanations is noticed that the institutionalization of new habits and routines in management accounting is not keeping up with the market changes. The influence of government bureaucracy

and contingency structure factors inhibit the development of managerial accounting of these companies. However, it was observed that these professionals assimilate the changes that are occurring in the environment and are concerned about the continuing professional training. It is concluded that the institutionalization of habits and organizational routines of management accounting, based on the contingency theory, has been happening so timidly in the furniture industries assessed.

Key words: Institutionalization, Habits and Routines, Managerial Accounting, Furniture Industries

TITULO: Institucionalização de los hábitos y rutinas de la contabilidad de gestión a la luz de la teoría de la contingencia: un estudio en la industria del mueble

RESUMEN: Este estudio analiza la institucionalización de los hábitos y las rutinas de organización de la contabilidad de gestión a la luz de la teoría de la contingencia en la industria del mueble. Se realizó una encuesta descriptiva de tipo survey, con enfoque cuantitativo y cualitativo. La encuesta consistió la población de las 73 industrias medianas asociadas al Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul/SC – Brasil y fue seleccionada una muestra no probabilística de 15 industrias. La recolección de datos se basó en fuentes primarias, recaudada a través de un cuestionario y entrevista estructurada. En el análisis de los datos se utilizó una aproximación cuantitativa a las preguntas cerradas del cuestionario, sobre todo la frecuencia y las medidas centrales, y un enfoque cualitativo a las preguntas abiertas de la entrevista, a través del análisis de contenido. Los resultados de la encuesta muestran las percepciones de los contables en relación a los cambios en la contabilidad de gestión. En sus explicaciones nos damos cuenta que la institucionalización de nuevos hábitos y rutinas en la contabilidad de gestión no está a la altura de los cambios en el mercado. La influencia de la estructura burocrática gubernamental y los factores de contingencia de estructura inhiben el desarrollo de la contabilidad de gestión de estas empresas. No obstante, encontramos que estos profesionales asimilan los cambios que se producen en el medio ambiente y están preocupados por la formación profesional continua. Se concluye que la institucionalización de los hábitos y las rutinas de organización de la contabilidad de gestión a la luz de la teoría de la contingencia ha estado ocurriendo de forma muy tímida en la industria del mueble analizada en la encuesta.

Palabras-clave: Institucionalización, Hábitos y Rutinas, Contabilidad de Gestión, Industria del Mueble

Ilse Maria Beuren

ilse@furb.br

Doutorada em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau/SC – Brasil.

Doctorate in Controllershship and Accounting (FEA/USP). Professor in the Post-Graduate Accounting Program at Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau/SC – Brasil.

Doctorada en Controlaría y Contabilidad (FEA / USP). Profesor del programa de Postgrado en Ciencias Contables, Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau/SC – Brasil.

Edson Roberto Macohon

edson.macohon@contabilizacontabilidade.com.br

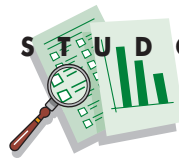
Mestre em Administração (Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC – Brasil).

Master in Management (Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC – Brasil).

Master en Administración de Empresas (Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC – Brasil).

Recebido em abril de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in April 2010 and accepted in March 2011.



A competição maior das organizações, especialmente nas mais complexas e diferenciadas requer sistemas de controlo mais sofisticados para a coordenação e integração organizacional (Williamson, 1985). As características estruturais das organizações, tais como o tamanho, a tecnologia, a descentralização e a incerteza ambiental, determinam as mudanças da contabilidade gerencial (Luft e Shields, 2003).

A contabilidade gerencial é destacada por Burns e Scapens (2000) como uma instituição dentro da empresa, i.e., uma rotina formada por hábitos que dá sentido a determinado grupo de pessoas, sendo esta estrutura organizacional amplamente aceite de forma inquestionável. Os autores citam ainda que a estrutura organizacional representa como as práticas sociais são construídas por meio da relação tempo-espaço. A estruturação consiste na reprodução dessas práticas.

O estudo de Giddens (2003) sobre a teoria contingencial da estrutura é uma tentativa de articular os processos institucionalizados como um produto da ação humana. A interpretação das mudanças dos processos institucionalizados é cabível para o entendimento da evolução da contabilidade gerencial. A teoria da contingência fornece argumentos que possibilitam o entendimento das causas que levaram determinada organização a reagir ao ambiente, como a decisão de implementar um específico sistema de contabilidade gerencial, ou abandonar sistemas tradicionais (Guerreiro, Pereira e Rezende, 2005).

Barley e Tolbert (1997) explicam que a teoria contingencial da estrutura e a teoria institucional fornecem introspeções complementares. Ambas têm a premissa de que a ação está organizada normalmente por instituições, com definições amplamente relacionadas ao comportamento e por relacionamentos apropriados para a ação dos atores. Ambas reconhecem que as instituições são criadas, mantidas e mudadas com a ação. A teoria contingencial da estrutura, entretanto, focaliza explicitamente na dinâmica por que as instituições são reproduzidas e alteradas, uma adição que é negligenciada pela maior parte dos teóricos institucionais.

A teoria contingencial da estrutura é a base teórica do comportamento organizacional que relata a maneira que as contingências, como a tecnologia e pressões ambientais, in-

fluenciam o desenvolvimento das organizações (Covaleski, Dirsmith e Samuel, 1996). Estuda também como as contingências afetam a estrutura das organizações nos níveis de formalização, especialização, diferenciação e burocratização (Covaleski, Dirsmith e Samuel, 1996).

O ambiente em que se desenvolvem as práticas da contabilidade gerencial sofre influências das tendências e fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, que podem ser caracterizados como variáveis contingenciais (Tolbert e Zucker, 1999). Estas pressões institucionais contribuem para a transformação da contabilidade gerencial. A perspectiva de análise das organizações segundo a teoria institucional permite analisar tais tendências e fenômenos buscando entender múltiplos aspetos das instituições e seus processos de institucionalização.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: como ocorreu a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência em indústrias de móveis? Assim, o estudo objetiva analisar a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência em indústrias de móveis. As proposições deste estudo se limitam à análise dos reflexos da institucionalização de hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência nas empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul/SC – Brasil.

Denk (2007) ressalta que a indústria moveleira no Brasil está nos últimos anos com muitas oportunidades e algumas ameaças que podem dificultar a continuidade com rentabilidade. As exportações estão crescendo significativamente desde o início da década de 1990 e, neste momento, enfrenta o grande desafio de superar as adversidades geradas pela política cambial e de juros. No mercado interno, a indústria está se consolidando com importantes inovações na capacidade produtiva e com forte desconcentração regional atendendo cada vez mais as tendências regionais de consumo. Porém, há insuficiência de políticas de crédito para financiamento da indústria e do consumidor final.

Diversas iniciativas de modernização na gestão destas empresas estão sendo encaminhadas. Denk (2007) destaca que há muito trabalho na profissionalização de gestão das

empresas, na maioria familiares, e investimentos para obtenção de maior produtividade e qualidade. As empresas enfrentam ameaças externas, especialmente o forte crescimento da China. O autor reporta que o crescimento do setor é baixo nos últimos anos, com taxa de 1,79% ao ano até 2005. Em 2006 houve um crescimento maior (8,79%) por conta do crescimento do mercado interno.

São Bento do Sul é o primeiro pólo exportador de móveis do Brasil, com US\$ 166 568 milhões em 2006 e o quinto exportador do Estado em 2005 com US\$ 261 milhões.

Depreende-se que há necessidade de estudos organizacionais nestas empresas, a exemplo desta pesquisa que focaliza o polo moveleiro de São Bento do Sul/SC. Denk (2007) afirma que São Bento do Sul é o primeiro pólo exportador de móveis do Brasil, com US\$ 166 568 milhões (€140 mil milhões, ao câmbio da altura) em 2006 e o quinto exportador do Estado em 2005 com US\$ 261 milhões (€192,2 mil milhões, ao câmbio da altura). A essência dessas premissas levou à investigação que culminou no estudo do desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul.

Institucionalização de hábitos e rotinas

Lorenz (2000) apresenta o desenvolvimento dos pontos analíticos da distinção entre o hábito e o costume a fim de conceituar hábito. Explica que o hábito, semelhante à noção da rotina, relaciona-se ao comportamento repetido e aos processos de aprendizagem individuais. O costume consulta as aprovações e as pressões coletivas canalizam os processos de aprendizagem individuais em sentido social aceitável. Adverte que a demonstração desta distinção permite a análise do comportamento no nível individual em um grupo maior ou em um contexto social.

O hábito tem uma explicação superior ao de escolha racional, de acordo com Hodgson (*apud* Guedes, 2000, p. 5), que define hábito como «a propensão não deliberada e autoatualizante para engajar-se em um padrão de comportamento previamente adotado». O autor explica que este conceito é relevante para explicar a gênese e permanência das

instituições, já que «os hábitos constituem parte das nossas habilidades cognitivas que são apreendidas e imitadas dentro de instituições. O indivíduo conta com a aquisição de tais hábitos cognitivos, antes que a razão, a comunicação, a escolha ou a ação sejam possíveis».

Quando se tornam comuns a um grupo ou cultura social, os hábitos dos indivíduos convertem-se em rotinas. Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) concebem hábitos como algo que não exclui a idéia da intencionalidade do indivíduo, e não significa que hábitos não possam ser transformados. Os autores explicam que hábitos ocorrem na individualidade, as rotinas envolvem um grupo de pessoas, e assim as rotinas se tornam os principais componentes das instituições. Hodgson (*apud* Guedes, 2000) asseveram que «os hábitos e rotinas preservam o conhecimento, particularmente o conhecimento tácito em relação às habilidades, e as instituições agem ao longo do tempo como um cinto de transmissão».

Scapens (1994) afirma que os hábitos são pessoais, as rotinas podem envolver grupos e ambos são componentes das instituições. O autor destaca que as rotinas são formalizadas e os hábitos são institucionalizados. Ressalta também que as instituições podem ser consideradas como imponentes e com coerência social na atividade humana, através da produção e da reprodução dos hábitos do pensamento e da ação. As instituições são consideradas como normas que definem as modalidades apropriadas, legitimando as ações previstas ou o relacionamento social.

O ponto central da teoria institucional, conforme Guerreiro, Frezatti e Casado (2004), é a idéia de hábitos de um grupo de pessoas. Para os autores, a instituição é estruturada a partir de rotinas e as rotinas dependem de hábitos. O indivíduo é o átomo fundamental dos grupos sociais. Assim, o entendimento da formação de hábitos por determinado grupo social passa certamente pelo entendimento da adoção de hábitos pelos indivíduos, bem como pela influência que os indivíduos sofrem participando de um determinado grupo social. Oliver (1997) explica que atividades institucionalizadas tendem a ser duradouras, socialmente aceitas, resistentes à mudança e não dependem de monitoramento para sua permanência.

Para Lorenz (2000), os processos que mudam as rotinas

envolvem uma interação constante entre a intervenção centralizada e a emergência não planejada das práticas e comportamentos. Segundo o autor, as rotinas, com sua propriedade de inércia, passaram a ser vistas como ingredientes essenciais de uma teoria que pudesse esclarecer as diferenças de como diferentes empresas vão realizar tarefas similares e análise dos elementos da continuidade em seus comportamentos. Regras específicas de cognição e ação são gravadas na mente humana a partir da formação de hábitos (Hodgson, 2007).

Segundo Guerreiro, Frezatti e Casado (2004, pp. 10-11), «hábito é o elemento mais analítico no contexto da abordagem institucional, que explica a formação de rotinas e a constituição de instituições». Ressaltam que «a contabilidade caracteriza-se como um dos artefatos que exteriorizam a cultura de um determinado grupo social». A institucionalização da contabilidade gerencial, segundo Scapens (1994), pode ocorrer com o passar do tempo, constituindo-se em uma estrutura que reflete a maneira de pensar e agir da organização, sendo aceite de forma inquestionável e dissociada das suas circunstâncias históricas específicas.

A contabilidade gerencial é considerada como uma instituição dentro das organizações, estruturada por rotinas que dependem de hábitos. De acordo com Guerreiro, Pereira e Lopes (2004, p. 9), «a contabilidade gerencial sob a ótica de rotina diz respeito ao conjunto de técnicas e procedimentos efetivamente utilizado». Afirmam que as «práticas contábeis e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas, quando elas se tornam amplamente aceites na organização e quando elas se tornam formas de controle gerencial inquestionáveis». Advertem ainda que «não se pode afirmar que toda a contabilidade se torna rotinizada e institucionalizada, porém existe um forte potencial para que isso ocorra».

Perspetiva da teoria da contingência

Chenhall (2003) pesquisou estudos da contabilidade gerencial desde 1980 que se apoiaram na teoria contingencial. Nos 20 anos investigados, observou que pesquisas baseadas em variáveis contingenciais têm longa tradição no estudo de Sistemas de Controle de Gestão (*Management Control Systems* – MCS, no acrónimo). Pesquisadores bus-

caram explicar a eficácia dos MCS, examinando os projetos que melhor se adequam à natureza do ambiente, tecnologia, tamanho, estrutura, estratégia e cultura organizacional. Constatou também que, nos anos mais recentes, a pesquisa baseada na teoria da contingência manteve sua popularidade com os estudos incluindo essas variáveis, porém redefinindo-os em termos contemporâneos.

Reid e Smith (2000) afirmam que os estudos da década de 1960 explicam como a estrutura organizacional é formada, e trabalhos contemporâneos utilizam a teoria contingencial da estrutura para analisar como circunstâncias específicas moldam os sistemas de contabilidade gerencial. A premissa fundamental da pesquisa da teoria contingencial da estrutura é o projeto da estrutura organizacional e do sistema de controlo relacionados ao contexto organizacional. A teoria contingencial da estrutura propõe que o desempenho depende de variáveis não mensuráveis, tal como o tamanho organizacional, incerteza ambiental e automatização da tecnologia.

As variáveis contingenciais da contabilidade gerencial são freqüentemente as mesmas variáveis. Estudos revelam que tamanho organizacional, diversificação, orçamento participativo e descentralização têm uma influência maior no desempenho em grandes organizações (Luft e Shields, 2003). Os efeitos combinados da incerteza e da participação no orçamento em relação à *performance* do risco nas medidas de desempenho da contabilidade gerencial, *Reliance on Accounting Performance Measures* (RAPM), utilizam a estrutura da teoria da contingência (Kren, 1997).

No âmbito da contabilidade gerencial, o foco da teoria da contingência é encontrar a combinação entre o desenvolvimento dos sistemas contábeis e das contingências específicas (Belkaoui, 1989). Fundamentado na teoria da contingência, identificam-se aspetos específicos dos sistemas contábeis associados com certas circunstâncias definidas e demonstram-se as relações entre elas (Otley, 1980). A teoria da contingência analisa como circunstâncias específicas transformam os sistemas de contabilidade gerencial. Os fenômenos comportamentais e interpretações do processo de institucionalização são base de exploração da teoria contingencial da estrutura, a qual documenta a dinâmica cultural e estrutural (Barley e Tolbert, 1997).

A determinação da evolução da contabilidade gerencial depende das características estruturais da organização, tais como o tamanho organizacional, a automatização de tecnologias, a descentralização e a incerteza ambiental (Luft e Shields, 2003). O desempenho organizacional depende então do grau de ajuste dessas variáveis e a teoria da contingência estrutural organiza as variáveis contábeis e as variáveis organizacionais. Estudos empíricos demonstram que tamanho organizacional, diversificação, aderência ao orçamento participativo e aumento da descentralização têm influência no desenvolvimento da contabilidade gerencial (Luft e Shields, 2003).

Não existe uma estratégia administrativa geral aplicável em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Os sistemas, entre eles o sistema contábil gerencial, são desenvolvidos com base em uma combinação de fatores externos e características internas das empresas.

A necessidade de um arranjo apropriado entre ambiente e sistemas organizacionais é o pressuposto que delinea várias pesquisas empíricas da contabilidade gerencial baseadas na perspectiva contingencial (Baines e Langfield-Smith, 2003). Em análise oposta, Molinari e Guerreiro (2004, pp. 1-2) relacionam os fatores contingenciais estruturais com o baixo grau de implementação de novas técnicas contábeis. Destacam que a teoria da contingência «baseia-se na premissa da inexistência de um modelo de contabilidade gerencial que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois as mudanças ocorrem nos sistemas de contabilidade em função do impacto de determinados tipos de ocorrências».

A teoria da contingência busca encontrar a relação entre o desenvolvimento dos sistemas e das contingências específicas. Esta relação é capaz de auxiliar o gestor a atingir os objetivos da empresa e melhores resultados. No entanto, não existe uma estratégia administrativa geral aplicável em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Os sistemas, entre eles o sistema contábil gerencial, são desenvolvidos com base em uma combinação de fatores externos e características internas das empresas.

Método e procedimentos da pesquisa

Este estudo descritivo foi realizado por meio de levantamento com abordagem quantitativa para as questões fechadas do questionário e qualitativa para as questões abertas da entrevista estruturada. Na concepção de Triviños (1987), o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa.

A pesquisa de levantamento, segundo Martins (1994), é utilizada com a finalidade de testar aspectos de teorias sociológicas, psicológicas ou políticas. Explica que, basicamente, este tipo de delineamento pretende descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população por meio da utilização de amostras representativas. A partir do referencial teórico do estudo, realizou pesquisa na realidade observável das indústrias de móveis do pólo moveleiro de São Bento do Sul/SC.

Para a definição da população da pesquisa, utilizou-se como referência o banco de dados do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (SINDUSMOBIL) e o Relatório Econômico Anual 2006 de São Bento do Sul, elaborado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007). No primeiro documento, foram identificadas 73 indústrias e, no segundo, identificou-se o número de funcionários.

A amostra selecionada é do tipo intencional. Para o levantamento foi selecionada uma amostra aleatória de 25 indústrias de porte médio, com base no número de funcionários. De acordo com o SEBRAE (2007), as empresas de médio porte são as que possuem de 100 a 499 empregados. A intencionalidade na seleção da amostra partiu do pressuposto que as pequenas empresas não possuem na sua estrutura uma área de contabilidade gerencial, objeto deste estudo; e as grandes empresas podem não possuir mais uma gestão familiar.

Para a coleta dos dados foram realizados contatos prévios por telefone com os contadores gerenciais ou responsáveis pelo departamento financeiro das 25 indústrias. Com base nesta sondagem por telefone foi escolhida uma amostra não-probabilística, composta das 15 indústrias que apresentaram as condições que mais correspondiam ao objetivo do

estudo e permitissem maior comparabilidade. Os parâmetros para definir essa amostra foram os seguintes: possuir departamento de contabilidade gerencial implantado ou equivalente; e apresentar características familiares.

A coleta dos dados foi pautada em fontes primárias, levantadas por meio de questionário e de entrevista estruturada, gravada com autorização dos respondentes. Na análise dos dados utilizou-se a abordagem quantitativa para as perguntas fechadas do questionário, basicamente frequência e medidas centrais, e a abordagem qualitativa para as perguntas abertas do roteiro de entrevista, através de análise de conteúdo.

Descrição e análise dos dados

• Mudanças de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial

Neste item são abordados a média e desvio padrão do tempo dedicado às atividades da contabilidade gerencial; a média percentual do tempo dedicado às atividades da contabilidade gerencial; e a proporção do tempo dedicado pelas pessoas na função da contabilidade gerencial às atividades.

Tempo dedicado às atividades da contabilidade gerencial

Na pergunta do questionário relacionada às atividades da contabilidade gerencial, extraídas da pesquisa de Siegel e Sorensen (1999), os respondentes atribuíram notas de 1 a 4 para o tempo dedicado às atividades na sua função, sendo: nota 1 para a atividade que ocupa mais tempo; 2, a que ocupa tempo razoável; 3, pouco tempo; e 4, para as atividades que jamais foram desenvolvidas.

A Tabela (ver p. 85) evidencia a média e o desvio-padrão do tempo dedicado às atividades da contabilidade gerencial. A coluna «Principal» evidencia a nota que teve maior percentagem de indicações; e a coluna «Viés» significa a tendência de indicações para determinada nota.

A interpretação dos dados expostos na Tabela é ilustrada para uma atividade, seguindo-se o mesmo raciocínio para as demais. Na atividade Sistemas de contabilidade e relatórios contábeis, a coluna principal consta com 67% de nota 2 (ocupa tempo razoável) e a coluna viés com 33% de nota 1 (ocupa mais tempo), resultando em nota média de

1,67 $[(2 \times 0,67) + (1 \times 0,33) = 1,67]$, e um desvio-padrão baixo de 0,8165. Depreende-se que, embora as empresas pesquisadas estejam modernizadas, com *softwares* de gestão e de contabilidade gerencial, essa atividade exige bastante tempo dos seus contadores gerenciais.

Observa-se que as atividades que tiveram maiores médias foram respetivamente: Fusões, cisões e incorporações; Investimentos em fundos; Consolidações; Financiamento externo; e Preço de transferência. Denota-se uma fraca relação com atividades financeiras que não estão no escopo da rotina de empresas familiares, uma vez que elas apresentaram as maiores médias, significando que essas atividades demandam o menor tempo dos respondentes no exercício da sua função nas empresas pesquisadas. Essas atividades poderiam constar da agenda desses profissionais, dada a situação financeira das empresas em decorrência de problemas cambiais, especialmente nas empresas exportadoras.

As atividades que tiveram maiores desvios-padrões foram respetivamente: Conformidade ao governo ou agências regulatórias; Recursos humanos; Planejamento tributário e estratégico; Elaboração de orçamento de curto prazo; e Avaliação de desempenho. Com exceção da atividade Recursos humanos, as demais atividades são típicas da contabilidade gerencial, o que causa estranheza nas respostas. Especula-se que o desvio-padrão está relacionado ao fato de se tratar de empresas familiares, cuja profissionalização ainda pode não estar consolidada.

Na coluna Viés buscou-se registrar a tendência das notas atribuídas pelos respondentes. Por exemplo, na atividade Preço de transferência, 47% dos respondentes atribuíram nota 3, significando que tal atividade demanda pouco tempo desses profissionais. Entre os demais respondentes a nota atribuída foi 4, indicando que essa atividade jamais foi desenvolvida. Com base nas notas atribuídas pelos respondentes, depreende-se que a referida atividade demanda pouco ou nenhum tempo dos responsáveis pela contabilidade gerencial.

As atividades com as menores médias foram respetivamente: Sistemas de contabilidade e relatórios contábeis; Conformidade às questões tributárias; Controle da função de contabilidade/finanças; Execução de análises financeiras e econômicas. Significa que essas atividades são as que mais

Tabela
Tempo dedicado às actividades da contabilidade gerencial

Atividades	Principal		Viés		Média	Desvio Padrão
	Tempo	%	Tempo	%		
Fusões, cisões e incorporações	4	80	3	20	3,80	0,7746
Investimentos em fundos	4	67	3	33	3,67	0,7237
Consolidações	4	60	3	40	3,60	0,7368
Financiamento externo	4	60	3	40	3,60	0,6325
Preço de transferência	4	53	3	47	3,53	0,9155
Auditoria interna	3	60	4	40	3,40	0,8281
Gerência de recursos	3	60	4	40	3,40	0,9856
Gerência de risco	3	60	4	40	3,40	0,8281
Educação da organização	3	73	4	27	3,27	0,8837
Consultoria interna	3	80	4	20	3,20	0,8619
Análise de mercado	3	87	4	13	3,13	1,1872
Política de contabilidade	3	87	4	13	3,13	0,8338
Sistemas e controle de qualidade	3	87	4	13	3,13	1,1255
Recursos humanos	3	93	4	07	3,07	1,2228
Avaliação de desempenho	3	100	-	-	3,00	1,1952
Elaboração de orçamento de curto prazo	3	100	-	-	3,00	1,1952
Melhoria de processos	3	73	2	27	2,73	1,0998
Planejamento de longo prazo	3	73	2	27	2,73	1,0998
Planejamento tributário e estratégico	3	73	2	27	2,73	1,2228
Conformidade ao governo ou agências regulatórias	3	67	2	33	2,67	1,2344
Sistemas computadorizados e operações	2	60	3	40	2,40	1,1212
Sistemas de contabilidade de custos	2	67	3	33	2,33	1,1127
Conformidade às questões tributárias	2	87	3	13	2,13	1,1872
Controle da função de contabilidade/finanças	2	87	3	13	2,13	1,1872
Execução de análises financeiras e econômicas	2	87	3	13	2,13	1,1872
Sistemas de contabilidade e relatórios contábeis	2	67	1	33	1,67	0,8165

tempo ocupam no desempenho das funções dos respondentes. Observa-se que dedicam grande parte do seu tempo na empresa para atividades mais relacionadas à contabilidade financeira do que à contabilidade gerencial.

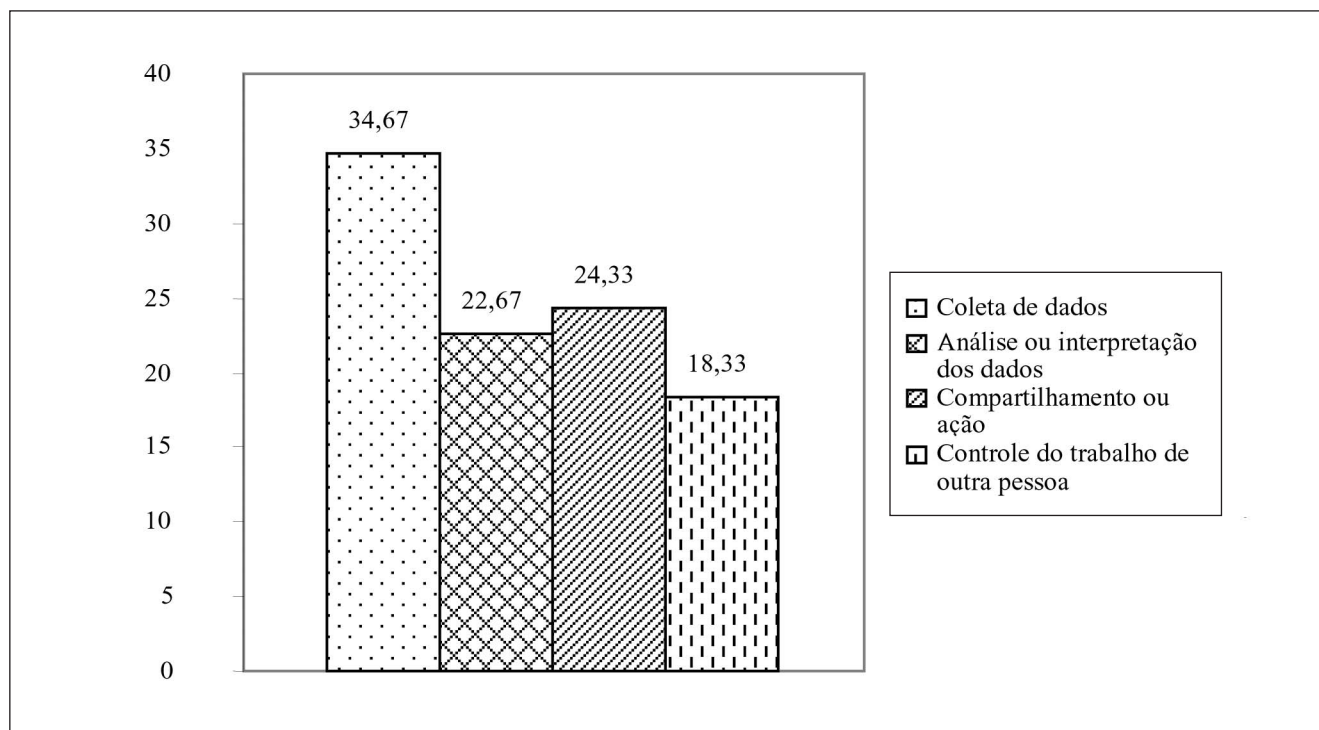
Tempo dedicado às funções da contabilidade gerencial

Apresenta-se no Gráfico 1 a média percentual do tempo que os contadores gerenciais dedicam às funções seguintes: coleta de dados; análise ou interpretação dos dados; com-

partilhamento e ação; e controle do trabalho de outra pessoa (ver Gráfico 1, p. 86).

Nota-se que os contadores gerenciais do pólo moveleiro pesquisados dedicam a maior parte do seu tempo à função de coleta de dados: 34,67% de seu tempo é investido no trabalho mecanicista da contabilidade. Dedicam, depois, 22,67% do seu tempo para análise ou interpretação dos dados. A função de compartilhamento e ação ocupa 24,33% do tempo de trabalho dos contadores

Gráfico 1
Tempo que os contadores gerenciais dedicam às funções apontadas



gerenciais; e a função de controle de trabalho de outra pessoa ocupa 18,33% do tempo de trabalho dos contadores gerenciais.

Depreende-se que há um forte viés de atividades operacionais realizadas pelos respondentes. Este cenário pode ser atribuído à característica familiar das empresas, com elevada concentração de poder no fundador e familiares que estão gerenciando as empresas e a incipiente utilização das informações contábeis no processo de gestão.

Proporção do tempo dedicado às funções da contabilidade gerencial

Nesta questão foi perguntado quanto mais tempo estão investindo atualmente nas atividades apontadas, comparativamente a cinco anos atrás. Apresenta-se no Gráfico 2 a proporção do tempo dedicado pelas pessoas da contabilidade gerencial às funções, especificamente de Coleta e compilação de dados; Preparação dos relatórios financeiros padronizados; Interpretação e análise dos dados e das infor-

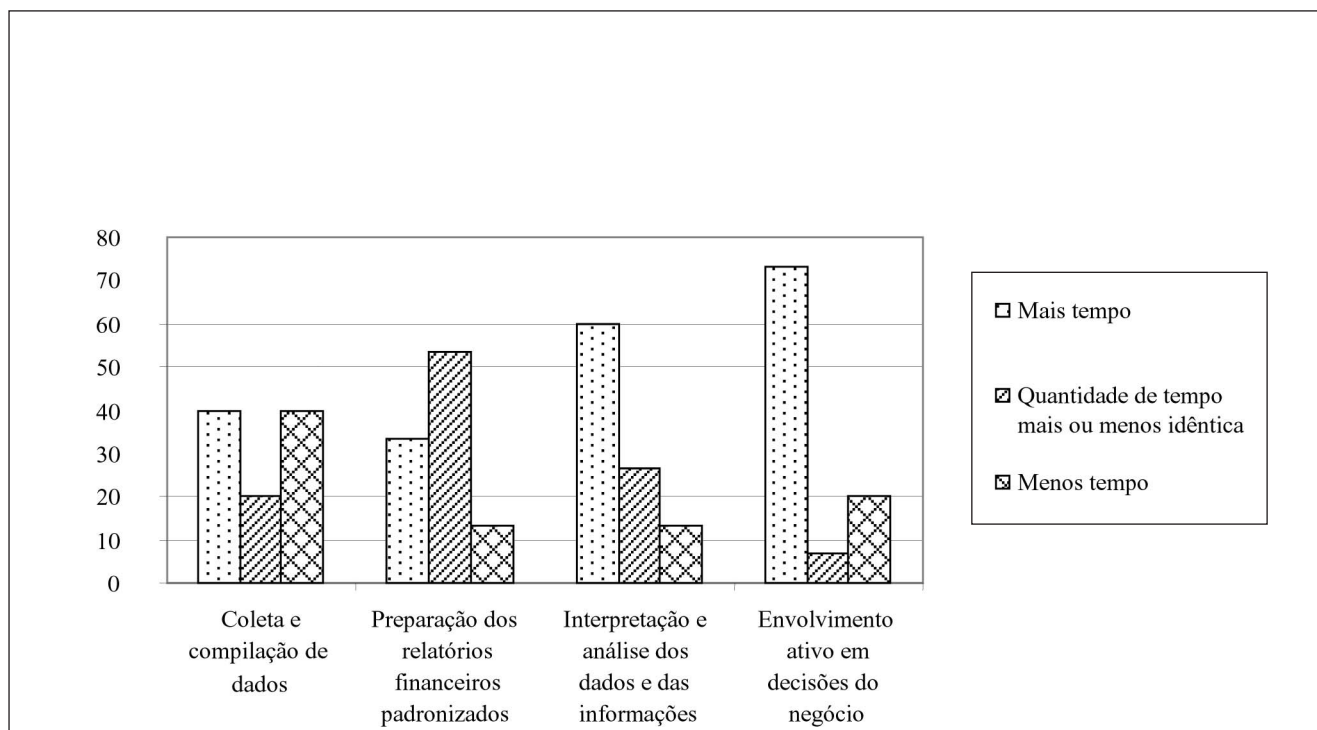
mações; e Envolvimento ativo em decisões do negócio (ver **Gráfico 2, p. 87**).

O Gráfico 2 evidencia que 60% dos contadores gerenciais estão investindo maior proporção de seu tempo em interpretação e análise dos dados e das informações. Estão gastando menos tempo na coleta e compilação de dados. Na preparação dos relatórios financeiros padronizados estão gastando quantidade de tempo mais ou menos idêntica. No entanto, 73% dos contadores gerenciais estão gastando mais tempo no envolvimento ativo em decisões do negócio. Alguns informaram que seu papel estendeu-se além do negócio, que sua função se expandirá em breve para a função estratégica, compartilharão ainda mais a tomada de decisão organizacional com a diretoria.

• Análise das mudanças de hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial segundo a abordagem da teoria da contingência

Neste tópico abordam-se os fatores considerados impor-

Gráfico 2
Proporção do tempo dedicado pelas pessoas da contabilidade gerencial às funções



Fonte: Dados da pesquisa

tantes para promover a mudança na função da contabilidade gerencial: se a empresa considera os hábitos dos indivíduos para estabelecer novas regras; se as mudanças ocorridas são decorrentes das transformações do papel da contabilidade gerencial; se as atividades mudaram por causa das mudanças no papel da contabilidade gerencial; e se as mudanças nas atividades da contabilidade gerencial implicam adquirir novos conhecimentos e habilidades.

Fatores importantes para promover a mudança na função da contabilidade gerencial

Buscou-se investigar quais os fatores que o entrevistado considera importantes para promover a mudança na função da contabilidade gerencial. Os respondentes citaram a desburocratização governamental, tamanho organizacional e capacitação profissional. O respondente da Empresa 1 opinou a respeito das mudanças que estão ocorrendo: «são positivas, há uma valorização efetiva do profissional». O res-

pondente da Empresa 8 relatou que «a globalização está ajudando a mudar para melhor. Mas o governo brasileiro em vez de ajudar os empresários, prejudica, é muito burocrático. Em outros países, os nossos concorrentes estão sendo subsidiados. O governo está ajudando, para concorrer mesmo, e aqui se torna mais trabalhoso, isso causa estresse».

Nota-se que as empresas estão dispostas a adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado. Contudo, ainda o governo precisa modernizar sua máquina administrativa para proporcionar o desenvolvimento das empresas.

Consideração pela empresa dos hábitos individuais para estabelecer novas regras

Argüidos sobre se a empresa considera os hábitos dos indivíduos para estabelecer novas regras organizacionais, nove entrevistados responderam «não», os demais seis afirmaram que «sim». Várias justificativas foram citadas nas en-

trevistas. O entrevistado da Empresa 15 respondeu que a empresa não considera os hábitos dos indivíduos, com o argumento de «como a grande maioria das empresas, os indivíduos precisam adaptar-se às necessidades que o mercado impõe às empresas».

Alguns respondentes destacaram que existe uma ponderação, o fator humano é considerado pela administração, mas todos os envolvidos têm consciência de que as adaptações às pressões institucionais do mercado são inevitáveis. O respondente da Empresa 3 foi incisivo sobre a realidade da empresa e o entrevistador interveio, cujas falas estão em destaque no texto que segue: «até consideramos os hábitos, mas às vezes não tem como atender esses hábitos. Quem movimenta a empresa é o cliente, de certa forma ele impõe. *Esta imposição do cliente influencia no trabalho da contabilidade gerencial?* Sim, as informações precisam ser geradas de acordo com as exigências do mercado» (Empresa 3 e Entrevistador).

As empresas procuram ser flexíveis quanto aos hábitos dos indivíduos, contudo a incerteza ambiental exerce uma pressão institucional. A empresa para se manter competitiva no mercado, necessita implementar novas rotinas organizacionais, que conseqüentemente transformam os hábitos dos indivíduos.

Mudanças ocorridas decorrentes das transformações do papel da contabilidade gerencial

Questionados se as mudanças no seu trabalho podem ser decorrentes das transformações do papel da contabilidade gerencial, apenas duas empresas responderam «não» para esta questão. O respondente da Empresa 7 justificou sua resposta: «Não, as mudanças no trabalho não irão proporcionar transformações». No entanto, o respondente da Empresa 3 indicou que «sim» e explicou como as transformações da contabilidade gerencial estão influenciando a sua rotina de trabalho: «as transformações estão acontecendo e com isso a empresa necessita de maior capacitação profissional dos seus funcionários. As habilidades profissionais requeridas hoje pelo mercado são diferentes do que era exigido há dez anos.» (Empresa 3).

Com a implementação de novos e mais sofisticados artefatos ou instrumentos da contabilidade gerencial, é cada

vez maior a necessidade de pessoal qualificado nas empresas para exercer o novo papel do contador gerencial.

Mudanças das atividades por causa das mudanças no papel da contabilidade gerencial

Os entrevistados foram solicitados a citar exemplos de como suas atividades mudaram por causa das mudanças no papel da contabilidade gerencial. O respondente da Empresa 1 citou a rapidez das informações: «os fechamentos contábeis mensais estão cada vez com datas mais curtas. [...] Estamos batendo recordes, fechamentos no terceiro dia útil. Nossas rotinas estão organizadas para possibilitar isso. Está ocorrendo uma adaptação.» (Empresa 1).

O respondente da Empresa 4 também citou a rapidez das informações, mas sua explicação teve foco diferente: «eu não preciso mais alimentar o sistema, está tudo integrado, ágil, rápido [...]. O meu trabalho agora é filtrar as informações dos relatórios. Com isso temos mais confiança nas informações, a gerência sabe quanto tirar, quanto gastou no mês, você consegue levantar os dados mais rapidamente.» (Empresa 4).

Nota-se que a função do contador não está mais concentrada nos aspectos mecanicistas da contabilidade. O papel tradicional do contador está se transformando, estão investindo mais tempo na análise econômico-financeira dos relatórios contábeis. O respondente da Empresa 9 destaca a função gerencial que exerce na empresa: «implementamos a contabilidade gerencial, os controles foram melhorados, e à medida que as informações ficaram confiáveis, a diretoria passou a buscar essas informações na contabilidade. Essa relação crescente da contabilidade gerencial e as decisões da empresa têm feito com que o trabalho da contabilidade seja mais exigido.» (Empresa 9).

O respondente da Empresa 11 destacou que a nova função da contabilidade gerencial é «gerar informações relevantes e não mais relatórios financeiros». Já o respondente da Empresa 15 citou o envolvimento da contabilidade gerencial em outras áreas de gestão da empresa: «maior envolvimento com o planejamento». O respondente da Empresa 6 mencionou que «projeção para o futuro é o que a gente está desenvolvendo hoje. Utilizamos os dados históricos e projetamos para ver como vai se comportar lá

na frente. Nas empresas moveleiras quase ninguém fazia isso.» (Empresa 6).

Nota-se que as funções da contabilidade gerencial estão bastante diversificadas, o contador gerencial atua na geração de informações, auxilia na tomada de decisão e trabalha como consultor com ênfase nos objetivos estratégicos.

Mudanças na contabilidade gerencial e aquisição de novos conhecimentos e habilidades

Os respondentes foram questionados se as mudanças nas atividades da contabilidade gerencial significam frequentemente que precisam adquirir novos conhecimentos e habilidades. Apenas três respondentes informaram que «não». Os demais doze respondentes indicaram afirmativamente.

Argüidos sobre quais são as habilidades ou áreas de conhecimento mais importantes que procuram aprender a fim de executar suas funções na contabilidade gerencial nos últimos cinco anos, diversas áreas de conhecimento foram comentadas: legislação tributária, contabilidade de custos, legislação trabalhista, economia, melhoria de processos, área industrial, consultoria interna, análise financeira e conhecimentos na área de gestão.

O respondente da Empresa 9 comentou sobre uma nova área de conhecimento necessária à sua profissão: «tudo o que eu estudo hoje, que eu mais me preocupo é com a parte de economia. A gente se preocupa muito com a política econômica do país, com o desenvolvimento, com questões de indicadores financeiros, com o andamento geral da economia não só do Brasil, mas com a do mundo inteiro.» (Empresa 9).

Denota-se que a função da contabilidade gerencial está cada vez mais abrangente, a multidisciplinaridade discutida na comunidade acadêmica é uma realidade nas empresas. O respondente da Empresa 3 exemplificou como as pressões institucionais do mercado influenciam no desenvolvimento da contabilidade gerencial, o entrevistador interveio, cujas falas estão em destaque no texto que segue: «tivemos que nos adaptar, o sistema de custos passou a ser mais eficiente, começamos a ter informações mais precisas dos custos. Você teve que aprimorar a contabilidade de custos? E muito. Antes procurava fazer preço de venda [...]. Hoje se comercializa

um produto que o cliente quer comprar, mas ele quer pagar 'X' valor.» (Empresa 3 e Entrevistador).

As entrevistas evidenciam que os contadores gerenciais estão procurando se aprimorar em outras áreas de conhecimento, por exemplo, a atividade de melhoria de processos é uma área que os contadores gerenciais estão procurando capacitar-se. Cabe salientar que algumas áreas de conhecimento que os contadores gerenciais consideram importantes para permanecerem no mercado de trabalho não são oferecidas nos currículos acadêmicos das universidades brasileiras.

Conclusões

O estudo objetivou analisar a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência em indústrias de móveis. A população da pesquisa compreendeu as 73 indústrias de porte médio associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e uma amostra de 15 foi selecionada, as 15 indústrias que se vislumbrou que poderiam melhor contribuir ao objetivo do estudo.

Inicialmente identificaram-se as atividades da contabilidade gerencial que receberam as maiores notas, sendo que as atividades com maiores médias são aquelas que demandam menor tempo no exercício da função da contabilidade gerencial. As atividades indicadas pelos respondentes com as maiores médias são as seguintes: Fusões, cisões e incorporações; Investimentos em fundos; Consolidações; Financiamento externo; e Preço de transferência. Denota-se que são atividades típicas de empresas de porte maior, com descentralização de poder e de capitais em diferentes empresas.

As atividades com menores médias foram respectivamente: Sistemas de contabilidade e relatórios contábeis; Conformidade às questões tributárias; Controle da função de contabilidade/finanças; Execução de análises financeiras e econômicas. Estas atividades são as que mais tempo ocupam no desempenho das funções da contabilidade gerencial. Observa-se que os respondentes dedicam grande parte do seu tempo na empresa às atividades relacionadas à contabilidade financeira, com exceção da última atividade que é mais específica da contabilidade gerencial.

Na análise da distribuição do seu tempo dedicado à empresa, observou-se que os contadores gerenciais do pólo moveleiro pesquisados dedicam a maior parte do seu tempo à função de coleta de dados: 34,67% de seu tempo é investido no trabalho mecanicista da contabilidade. Dedicam 22,67% do seu tempo para análise ou interpretação dos dados. A função de compartilhamento e ação ocupa 24,33% do tempo de trabalho dos contadores gerenciais; e a função de controle de trabalho de outra pessoa ocupa 18,33% do tempo de trabalho dos contadores gerenciais.

Comparando-se as atividades que a contabilidade gerencial realizava nestas empresas cinco anos atrás com as atividades que realiza atualmente, notou-se que 60% dos contadores gerenciais estão investindo maior proporção de seu tempo em interpretação e análise dos dados e das informações. Estão gastando menos tempo na coleta e compilação de dados. Na preparação dos relatórios financeiros padronizados estão gastando quantidade de tempo mais ou menos idêntica. No entanto, 73% dos contadores gerenciais informaram que estão gastando mais tempo no envolvimento ativo em decisões do negócio.

Conclui-se que a institucionalização dos hábitos e rotinas organizacionais da contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência vem ocorrendo de forma tímida nas indústrias de móveis pesquisadas. Percebeu-se nas explanações dos respondentes da pesquisa que a institucionalização de novos hábitos e rotinas na contabilidade gerencial não está acompanhando as mudanças do mercado. A influência da burocratização governamental e fatores contingenciais de estrutura inibem o desenvolvimento da contabilidade gerencial. No entanto, observou-se que estes profissionais assimilaram as mudanças que estão ocorrendo no ambiente e se preocupam com a capacitação profissional continuada. ■

Referências bibliográficas

BAINES, A. e LANGFIELD-SMITH, K. (2003), «Antecedents to management accounting change: a structural equation approach». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, pp. 675-698.

BARLEY, S. R. e TOLBERT, P. S. (1997), «Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution». *Organization Studies Journal*, vol. 18, n.º 1, pp. 93-117.

BELKAOUI, A. (1989), **Behavioral Accounting: The Research and Practical Issues**. Quorum Books.

BURNS, J. e SCAPENS, R. W. (2000), «Conceptualizing management accounting change: an institutional framework». *Management*

Accounting Research, vol. 11, n.º 1, pp. 3-25.

CHENHALL, R. H. (2003), «Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n.º 2-3, fev./abr., pp. 127-168.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. e SAMUEL, S. (1996), «Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories». *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, n.º 1, pp. 1-35.

DENK, A. (2007), **Perfil Socioeconômico: São Bento do Sul**. Univil, Joinville.

GIDDENS, A. (2003), **A Constituição da Sociedade**. 2.ª ed., Martins Fontes, São Paulo.

GUEDES, S. N. R. (2007), «Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo?». Disponível em: <www.race.nuca.ie.ufjf.br>. Acesso em 05/09/07.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F. e CASADO, T. (2004), «Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial». In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., *Anais...*, FEA/USP, São Paulo.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. e LOPES, A. B. (2004), «Uma contribuição ao entendimento da estabilidade e da mudança da contabilidade gerencial sob a ótica da Teoria Institucional». In EnANPAD, Salvador, *Anais...*, ANPAD, Rio de Janeiro.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. e REZENDE, A. J. (2005), «Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso». In EnANPAD, Curitiba, *Anais...*, ANPAD, Rio de Janeiro.

HODGSON, G. M. (2007), «The revival of veblenian institutional economics». *Journal of Economic Issues*, vol. 41, n.º 2, pp. 325-340.

KREN, L. (1997), **The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of the Art**. University of Wisconsin, Milwaukee.

LORENZ, E. (2000), «Organizational routines in the light of 'old' evolutionary economics: bringing politics back into the study of organizational learning». *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 14, n.º 2, pp. 191-207.

LUFT, J. e SHIELDS, M. D. (2003), «Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n.º 2/3, pp. 169-249.

MARTINS, G. A. (1994), **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. Atlas, São Paulo.

MOLINARI, S. K. R. e GUERREIRO, R. (2004), «Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil». In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., São Paulo, *Anais...*, FEA/USP, São Paulo.

OLIVER, C. (1997), «Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 9, pp. 697-713.

OTLEY, D. (1980), «The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n.º 4, pp. 413-428.

REID, G. C. e SMITH, J. A. (2000), «The impact of contingencies on management accounting system development». *Management Accounting Research*, vol. 11, n.º 4, pp. 427-450.

SCAPENS, R. W. (1994), «Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice». *Management Accounting Research*, vol. 5, n.º 3/4, pp. 301-321.

SIEGEL, G. e SORESENSEN, J. E. (1999), **Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession – The 1999 Practice Analysis of Management Accounting**. Institute of Management Accountants, Montvale, NJ, agosto.

TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. (1999), «A institucionalização da

teoria institucional». In M. Caldas, R. Fachin e T. Fischer (Orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**, vol. 1, Atlas, São Paulo.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987), **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. Atlas, São Paulo.

WILLIAMSON, O. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. The Free Press, Nova Iorque.

ESTRATÉGIAS
PARA TRANSFORMAR
AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES

**O
LADO
POSITIVO**

ADRIAN SLYWOTZKY
KARL WEBER

ACTUAL

www.actualeditora.com

GRUPOALMEDINA



Fatores demográficos na percepção do risco de compra pela Internet

O caso de um site brasileiro de venda de ingressos

por Mauro Maceira, Frederico Carvalho e Vânia Lima

RESUMO: O trabalho analisa o comportamento de compra de ingressos em um site brasileiro de comércio eletrônico, examinando aspectos relacionados ao risco percebido pelo comprador. O objetivo é testar a influência de indicadores demográficos selecionados sobre a percepção de risco. Foi realizada uma pesquisa eletrônica junto aos cadastrados no site, obtendo-se 3235 questionários válidos. Os testes estatísticos indicaram que compradores com maior grau de instrução percebem mais o risco de comprar na Internet e que e-compradores têm menos preocupação em fornecer o número do cartão de crédito do que não-compradores. A experiência na utilização da Internet influencia positivamente o volume de compras e negativamente o risco percebido. Pode-se concluir que as empresas que atuam no e-comércio devem não apenas divulgar as medidas de segurança que adotam, mas também facilitar e acelerar o processo de adoção do comércio eletrônico, familiarizando cada vez mais os internautas com a compra «online».

Palavras-chave: Comércio Eletrônico, Compras pela Internet, Risco Percebido, Venda Eletrônica de Ingressos

TITLE: Demographic factors and perceived risk of buying on the Internet: the case of a Brazilian website

ABSTRACT: The paper investigates whether demographic variables can be associated to the risk of buying via the Internet as perceived by a convenience sample of users registered in a site selling entertainment tickets. The main purpose was to search for significant associations between demographics and perceived risk. An online survey comprising 3235 respondents has been conducted and all responses have been considered valid. Findings indicate that more educated buyers more frequently perceive the risk of buying, irrespective of how risk has been represented in the questionnaire. In addition to implementing more effective security initiatives, firms selling online should also segment their communication regarding them, so that required credit card and other personal data become either minimally employed or increasingly secured.

Key words: Electronic Commerce, Internet Buying, Perceived Risk, Ticket e-Sales

TITULO: Los factores demográficos en la percepción del riesgo en las compras por Internet: El caso de un site brasileño de venta de entradas

RESUMEN: El trabajo analiza el comportamiento de compra de entradas en un sitio de comercio electrónico en Brasil, analizando las cuestiones relacionadas con el riesgo percibido por el comprador. El objetivo es poner a prueba la influencia de algunos indicadores demográficos sobre la percepción del riesgo. Se realizó una encuesta electrónica a los usuarios registrados en el sitio, y se obtuvieron 3.235 cuestionarios válidos. Las pruebas estadísticas indican que los compradores con niveles más altos de educación perciben más riesgo de comprar en Internet y los e-compradores tienen menos problemas de proporcionar el número de tarjeta de crédito que los no compradores. La expe-

riencia en el uso de Internet influye positivamente en el volumen de compra y negativamente el riesgo percibido. Se puede concluir que las empresas que operan en el comercio electrónico no sólo deben explicar las medidas de seguridad que adoptan, sino también facilitar y acelerar la adopción del comercio electrónico, haciendo cada vez más familiar a los usuarios la compra en línea.

Palabras-clave: Comercio Electrónico, Compras por Internet, el Riesgo Percibido, Venta Electrónica de Billetes

O crescimento do comércio eletrônico continua em curva ascendente, tanto em termos de faturamento, quanto em número de usuários. Um exemplo expressivo diz respeito aos resultados do e-commerce nos Estados Unidos, referentes aos feriados de fim de ano em 2008: excluindo e-leilões e despesas com viagens, o volume total de transações alcançou U\$29,2 bilhões (€21,6 mil milhões, ao câmbio da altura), com aumento de cerca de 85% em relação a 2005 (Comscore Network, 2009).

No Brasil, o comércio eletrônico cresceu 30% no ano de 2009, comparado a 2008, atingindo faturamento de R\$10,6 bilhões (€4,2 mil milhões, ao câmbio da altura). Um dos fatores que mais contribuíram para o crescimento foi o aumento da quantidade de adeptos. Ao final de 2009, o Brasil possuía cerca de 17,6 milhões de e-consumidores, representando crescimento de 30% em relação ao ano anterior. Para 2010, a expectativa de crescimento do faturamen-

to é para cerca de R\$14 bilhões (€6,3 mil milhões, ao câmbio da altura) (Webshoppers, 2010).

Outro marco referente ao caso brasileiro aponta que, em 2009, o país contava com 64,8 milhões de usuários de Internet com mais de 16 anos. Nesse cálculo consideram-se não somente os acessos privados e residenciais, mas também os acessos públicos realizados em escolas, *lan houses* e bibliotecas, entre outros (Ibope, 2010).

Apesar de prever um faturamento de 215 bilhões de dólares em 2012 para as vendas *online* (excluindo viagens) nos EUA, pesquisa recente (Acessogratis.net, 2010) sugere que os varejistas *online* continuam a enfrentar diversos desafios. Por exemplo, a maioria dos consumidores ainda prefere lojas físicas e passa pouco tempo buscando itens em lojas virtuais. Assim, as lojas eletrônicas ainda têm muito a fazer para aumentar o volume dos negócios pela rede. Espera-se que os esforços de marketing sigam duas direções: transfor-

Mauro L. Gonzalez Maceira

mauromaceira@gmail.com

Bacharel em Administração (UERJ), Bacharel em Informática (PUC-RJ), Mestre em Administração (IBMEC-RJ). Diretor da Ingresso.com Ltda., Rio de Janeiro, Brasil.

BS in Business Administration (UERJ, Brazil), BS in Computer Science (PUC-RJ, Brazil), M.Sc. in Business Administration (IBMEC-RJ, Brazil). Executive Officer of Ingresso.com Ltd., Rio de Janeiro, Brazil.

Licenciatura en Administración de Empresas (UERJ), Licenciado en Informática (PUC-RJ), Master en Administración de Empresas (IBMEC-RJ). Director de la Ingresso.com Ltda. en Río de Janeiro, Brasil.

Frederico A. de Carvalho

fdecarv@gmail.com

Bacharel em Economia (UFRJ), Doutorado em Economia (UCL-Louvain). Professor Associado da UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

BS in Economics (UFRJ, Brazil), D.Sc. in Economics (UCL, Belgium). Adjunct Professor, UFRJ, Rio de Janeiro, Brazil.

fdecarv@gmail.com

Licenciado en Ciencias Económicas (UFRJ), Doctorado en Economía (UCL, Louvain). Profesor Asociado de la UFRJ, Río de Janeiro, Brasil.

Vânia Marques de Lima

vaniamardeli@gmail.com

Bacharel em Comunicação (FACHA-RJ), Mestre em Administração (IBMEC-RJ). Analista Consultora da QUALIMETRICA, Rio de Janeiro, Brasil.

BS in Communication (FACHA, Brazil), M.Sc. in Business Administration (IBMEC-RJ, Brazil). Consulting Analyst of QUALIMETRICA, Rio de Janeiro, Brazil.

Licenciada en Comunicación (FACHA-RJ), Master en Administración de Empresas (IBMEC-RJ). Analista Consultora de QUALIMETRICA, Río de Janeiro, Brasil.

Recebido em julho de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in July 2010 and accepted in March 2011.



mar não-usuários em usuários e aumentar o volume de uso dos compradores atuais. Para alcançar estes objetivos os profissionais envolvidos devem conhecer o comportamento de compra dos internautas e suas atitudes em relação ao novo canal de compras.

Espera-se que os esforços de marketing sigam duas direções: transformar não-usuários em usuários e aumentar o volume de uso dos compradores atuais. Para alcançar estes objetivos os profissionais envolvidos devem conhecer o comportamento de compra dos internautas e suas atitudes em relação ao novo canal de compras.

O objetivo do trabalho é investigar a influência de fatores demográficos selecionados sobre a percepção do risco de compra na Internet, utilizando dados levantados em uma pesquisa *online* junto a uma amostra de usuários cadastrados em um *site* de venda de ingressos. O texto está organizado em quatro seções, que se seguem a esta introdução. Na primeira são apresentadas as fontes bibliográficas que fundamentam o estudo. Nas duas seções seguintes expõem-se a metodologia e os resultados. As conclusões aparecem na quarta seção.

Revisão da literatura

Nesta seção serão brevemente resenhadas as principais fontes bibliográficas da pesquisa, começando com referências de caráter genérico sobre risco percebido, seguidas pelas referências sobre risco percebido na Internet.

• Generalidades sobre risco de compra

Partindo da idéia de que qualquer atividade de compra envolve riscos, Cordeiro, Silveira e Benevides (2004) oferecem uma revisão abrangente sobre diversos aspectos do risco percebido, cobrindo mais de quarenta anos. As autoras relembram que qualquer ação de um decisor tem consequências mais ou menos desagradáveis que ele não pode prever com certeza, de modo que é útil basear-se precisamente na natureza ou no custo de tais consequências para classificar os riscos em atividades de compra.

Por exemplo, para Hawkins, Best e Coney (1995), toda compra envolve o risco de que o produto ou serviço adquirido não corresponda à expectativa do comprador. A falha em atender esta expectativa pode resultar em diferentes tipos de custo, por exemplo:

- Custo social: um terno que não seja apreciado pelos colegas de trabalho;
- Custo financeiro: uma viagem cara durante a qual choveu o tempo todo;
- Custo de tempo: um conserto de carro em que o cliente é quem leva e busca o carro na oficina;
- Custo de esforço: um computador em que foi totalmente refeita a configuração conforme desejado pelo usuário e passa a apresentar problemas no disco rígido;
- Custo físico: um novo medicamento que produz efeitos colaterais dolorosos.

De acordo com esses autores, as lojas não tradicionais necessitam minimizar o risco percebido se vendem produtos que ofereçam risco social ou financeiro. Assim, o risco percebido é uma característica tanto do consumidor, quanto do produto ou serviço. Para os consumidores, não apenas os produtos comprados, mas também os serviços de varejo prestados nas lojas apresentam vários níveis de risco. As lojas tradicionais são tidas como de baixo risco, enquanto novas formas de varejo apresentariam alto risco.

Embora os consumidores percebam risco na maior parte das compras que fazem, compras fora de loja tendem a despertar maior percepção de risco (Doolin *et al.*, 2005, p. 68). As percepções sobre risco nas compras via Internet estão presentes na maioria dos estudos sobre o comportamento do consumidor que utiliza essa nova mídia.

A compra pela web por ser realizada de forma remota, tem características semelhantes a diversas formas de compra domiciliar, tais como a compra por catálogo, por telefone ou por televisão. Em consequência, todas compartilham de alguns tipos de risco em comum, por exemplo, o fato de o consumidor não poder tocar o produto antes da aquisição.

Além desses riscos em comum, a navegação e a compra pela Internet envolvem outros tipos de riscos, inerentes à tecnologia utilizada, tais como a apropriação por terceiros (por exemplo, *hackers*) dos números de cartões de crédito ou de informações pessoais dos compradores.

Embora os consumidores percebam risco na maior parte das compras que fazem, compras fora de loja tendem a despertar maior percepção de risco. As percepções sobre risco nas compras via Internet estão presentes na maioria dos estudos sobre o comportamento do consumidor que utiliza essa nova mídia.

• Risco percebido na Internet

Ao pesquisarem as motivações e preocupações dos usuários quanto à utilização da Internet, Korgaonkar e Wolin (1999, p. 56) encontraram dois tipos de percepção de risco: preocupações quanto a segurança e privacidade ao transacionar na web, e preocupações com privacidade ao navegar na web, que diferem das anteriores por não dependerem da realização de transações. Em outro estudo, Joines, Scherer e Scheufel (2003) pesquisaram a influência desses motivos e preocupações sobre o comércio eletrônico, descobrindo que as preocupações com segurança e privacidade têm papel preponderante na compra online.

Bhatnagar, Misra e Rao (2000, p. 103) descobriram que a influência da variável sexo depende da categoria de produto estudada. Para produtos com os quais os homens, em geral, têm grande experiência (por exemplo, *hardware*, *software* e eletrônicos), o fato de ser do sexo masculino significa maior probabilidade de comprar; para produtos tais como roupas ou comida, esse fato significa ter menor propensão à compra.

Trabalhando com preocupações relativas a privacidade, segurança do sistema, fraude e inconveniências, Miyazaki e Fernandez (2001, p. 32) concluíram que a segurança das informações pessoais e financeiras é o fator que mais influencia a percepção de risco e o volume de compras online. Interessante notar que, em seu estudo, os autores descobriram que a privacidade é uma grande preocupação dos consumidores com maior experiência na Internet, contrariando suposições anteriores de que mais experiência leva a um menor grau de preocupação com privacidade.

Também Liebermann e Stashevsky (2002) focalizaram sua pesquisa no risco percebido pelos internautas, pesquisando a influência de nove componentes de risco (entre os quais o roubo do número do cartão de crédito e o fornecimento de

informações pessoais) sobre usuários e não usuários de Internet.

Analisando a percepção de risco em termos demográficos, segundo o fato de o usuário já ter ou não comprado via Internet e segundo o volume de uso da Internet, descobriram que *light users* percebem mais risco que *heavy users*, e que os usuários que já compraram produtos pela rede percebem menos risco do que os não compradores. Em termos demográficos, as mulheres consideram mais risco na maioria dos componentes; as pessoas mais velhas percebem mais risco do que as mais jovens, o mesmo acontecendo com as pessoas casadas. A variável educação influencia a percepção de risco, pois pessoas com menor nível de educação percebem mais risco.

Merece menção o fato de que Miyazaki e Fernandez (2001) e Lieberman e Stashevsky (2002) encontraram a mesma relação inversa entre o nível de risco e a experiência na Internet. No entanto, no que se refere ao elemento de risco privacidade, os resultados foram diferentes. No estudo de Miyazaki e Fernandez (2001), quanto maior a experiência, maior a percepção de risco em relação à privacidade. Em contraste, Lieberman e Stashevsky (2002) verificaram que quanto maior a experiência, menos será considerado o risco de perda de privacidade.

Estudando os efeitos de diferentes tipos de risco e de atenuantes do risco em dois cenários de compra, Cordeiro, Silveira e Benevides (2004) descobriram que os mesmos tipos de riscos e atenuantes foram percebidos nos dois cenários, embora o grau dessa percepção tenha-se apresentado de forma dissimilar. Enquanto a percepção dos tipos de risco foi mais intensa na compra virtual, o grau de percepção dos métodos atenuantes foi semelhante entre os dois cenários. Segundo as autoras, os dois fatores de risco que têm uma percepção muito elevada na compra virtual, quando comparada a compra em lojas tradicionais, são o risco de desempenho do produto e o risco financeiro, retratado na segurança dos dados.

Em contribuição recente, Doolin *et al.* (2005) indicaram que tanto o risco percebido, quanto os benefícios percebidos ao comprar na Internet estão significativamente associados ao volume e à frequência das compras, ao passo que a perda de interação social que ocorre na compra virtual está



Os dois fatores de risco que têm uma percepção muito elevada na compra virtual, quando comparada a compra em lojas tradicionais, são o risco de desempenho do produto e o risco financeiro, retratado na segurança dos dados.

associada a uma diminuição do gasto *online*. Os autores concluem que *sites* de venda na *web* deveriam incluir características e atributos capazes de reduzir o risco percebido.

Metodologia

Nesta seção são sucessivamente descritos a hipótese de pesquisa, o universo e a amostra, e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

• Hipótese de pesquisa

Inspirado nas fontes resenhadas, este caso propôs-se a verificar se existe relação entre, de um lado, a percepção de risco de compra e, de outro, alguns indicadores demográficos selecionados. Mais especificamente, a hipótese de pesquisa a ser investigada pode ser expressa como: a percepção de risco ao comprar na Internet está associada a indicadores demográficos, tais como sexo, idade, estado civil, grau de instrução, renda, ocupação e número de filhos até 12 anos.

Do ponto de vista estatístico, a esta hipótese de pesquisa está associada a seguinte hipótese nula: a percepção de risco ao comprar na Internet não está relacionada a indicadores demográficos, tais como sexo, idade, estado civil, grau de instrução, renda, ocupação e número de filhos até 12 anos.

Os resultados dos testes (sintetizados na Tabela, ver p. 99, publicada mais adiante) se referem a esta hipótese nula.

• População, amostra e coleta de dados

Escolhido pela facilidade de acesso, o universo de estudo foi constituído pelos cadastrados de um *site* de vendas de ingresso que opera desde 2000, contendo hoje mais de 300 mil registros. Ao amostrar usuários efetivos é possível focalizar aspectos diretamente relevantes à compra *online per se* (Doolin *et al.*, 2005, p. 67). Uma vez que o questionário foi auto-aplicado, a amostra efetiva resultante será

do tipo «conveniência». Devido ao escopo negocial, os dados precisaram ficar protegidos durante determinado período.

A coleta baseou-se em questionário auto-aplicável, disponível em meio eletrônico, que ficou hospedado no *site* entre janeiro e abril de 2004. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 318), as principais vantagens do questionário aplicado via Internet são a possibilidade de realizar *follow up* com não respondentes e o custo mais baixo. Esses autores afirmam que, para uma amostra de 100, o custo da pesquisa na Internet seria seis vezes menor que o custo de uma pesquisa que utilizasse entrevistas por telefone. Pode-se acrescentar outras vantagens, tais como controlar a consistência das respostas através de críticas automáticas; garantir que um participante responda o questionário uma única vez; e tratar com facilidade os dados obtidos.

O questionário foi programado por uma equipe técnica com o propósito de garantir o correto preenchimento das questões e um *layout* agradável e de boa visualização. As críticas de consistência interna garantiram que todas as perguntas fossem respondidas e também o correto preenchimento de questões específicas, tais como as que permitiam somente uma alternativa como resposta ou aquelas que solicitavam uma escolha dentre alternativas. Em caso de erro no preenchimento, o respondente recebia uma mensagem na tela, identificando a pergunta em que houvesse erro.

Um *e-mail* foi enviado aos cadastrados no *site*, fazendo a chamada para a pesquisa e o questionário. Para estimular a resposta, foram sorteados brindes entre os respondentes. Na página de acesso ao questionário se explicavam os objetivos da pesquisa e a natureza das questões, além de informar sobre o sorteio de ingressos para aqueles que respondessem todas as questões.

A versão final do questionário consistiu de 48 questões envolvendo variáveis nominais, ordinais e intervalares e cobrindo aspectos demográficos, perfil de uso da Internet e percepção do risco de compra, entre outros.

Para representar a percepção de risco foram selecionadas quatro afirmativas, formuladas como escala de concordância de sete pontos:

- Não gosto de fornecer meus dados pessoais (nome, endereço, etc.) pela Internet;
- Ter de fornecer o número do cartão de crédito é uma

razão muito importante para não comprar com mais frequência na Internet;

- Tenho medo de que, depois de comprar pela Internet, comece a receber e-mails não solicitados;
- e, por último, fornecer o número do cartão de crédito pela Internet não é arriscado se o site é conhecido.

• Tratamento dos dados

Devido à natureza heterogênea das variáveis envolvidas, decidiu-se testar a hipótese utilizando τ_b , o coeficiente de correlação ordinal de Kendall, depois de proceder a recodificações que permitiriam interpretação numérica. De acordo com Blalock (1972, p. 421), τ_b deve ser preferido ao ρ de Spearman quando existem muitos empates nas ordenações. Neste trabalho, interessa mais analisar a existência de associação significativa entre as variáveis estudadas do que sua intensidade ou sua direção.

• Limitações

Nesta pesquisa, a amostra de conveniência foi retirada de um site de venda de ingressos, utilizado exclusivamente devido à facilidade de acesso. Seria de esperar que as características dos cadastrados nesse site configurassem um grupo de consumo diferente em relação a universos mais amplos, tais como os consumidores brasileiros em geral, ou os consumidores que comprem pela Internet sem distinção de bens e serviços, ou, ainda, consumidores cadastrados em outros tipos de sites.

Mesmo utilizando esse cadastro de conveniência, poderia ter sido tentada a aplicação de amostras aleatórias, particularmente a amostragem estratificada, de modo a levar em conta características tais como idade, sexo, ocupação ou perfil de compra, entre outras. Neste caso, o processo de contato com os respondentes não seria tão facilitado quanto ocorreu com a participação voluntária dos cadastrados.

O risco percebido é aqui representado, separadamente, por quatro variáveis medidas como escala de concordância, cada uma referindo-se a um aspecto de risco tradicionalmente indicado na literatura revista. Não houve intenção de criar uma («nova») escala de risco a partir daquelas mensurações individuais, nem de modelar as relações entre as diversas variáveis, ao contrário do que é apresentado em

Hernandez (2003) ou em Doolin *et al.* (2005). Na abordagem aqui adotada, perde-se em elegância, mas ganha-se ao impor menos estrutura aos dados.

Os dados foram coletados em 2004. Devido ao tamanho da amostra e ao caminho metodológico utilizados, esta «limitação de idade» cancela apenas a capacidade de propor ações gerenciais imediatamente válidas a partir dos resultados obtidos. Ademais, em certas áreas de conhecimento, a obtenção de dados reais no porte aqui alcançado sempre justifica a divulgação acadêmica; exemplos eloquentes podem ser encontrados em Gamerman e Migon (1991) ou Façanha e Resende (2010).

Resultados

Nesta seção do artigo são descritos os resultados obtidos. A primeira subseção descreve a amostra efetivamente obtida pela aplicação do questionário, incluindo características demográficas dos informantes e suas respostas ao questionário. A segunda relata e comenta os resultados do teste da hipótese.

• Perfil da amostra efetiva

O questionário foi implantado no dia 26 de janeiro de 2004 e retirado do site no dia 5 de abril de 2004, totalizando 70 dias de coleta. No período, 3235 usuários cadastrados responderam ao questionário. Devido às críticas de consistência embutidas na programação do questionário, todos os questionários respondidos foram considerados válidos.

No que se refere à idade, os resultados mostraram grande concentração, com cerca de 52% dos informantes na faixa de idade entre 20 e 34 anos, sendo a média de idade da amostra igual a 31 anos. Na pergunta relativa ao sexo do informante, 43% foram homens contra 57% de mulheres. Apesar de a amostra efetiva diferir da literatura existente, em que os homens são a maioria na Internet, o resultado confirma que, historicamente, as mulheres são maioria nas promoções realizadas pelo site.

Quanto ao estado civil, a moda correspondeu à categoria dos solteiros, com quase 59% das respostas; considerando a distribuição das idades, é razoável que a maioria seja constituída por solteiros. Em relação ao número de filhos com menos de 12 anos, verificou-se que a grande maioria (74%)



não tem filhos de quaisquer idades, o que é coerente com a maioria de solteiros.

Nas respostas sobre escolaridade, mais de 80% dos informantes já estiveram alguma vez em uma faculdade. De acordo com a literatura, as pessoas com mais educação são a maioria na Internet.

Os respondentes da pesquisa têm bom nível de renda se comparados à população em geral, de vez que mais de 45% dos informantes declararam mais de R\$3000,00 mensais. O resultado está de acordo com a literatura específica, em que as pessoas com mais renda ainda são maioria na Internet. Quanto à ocupação, a maioria dos respondentes (50,4%) é constituída de assalariados. Chama atenção o fato de que quase 18% dos respondentes sejam estudantes, talvez pelo fato de que se trata de um *site* voltado para entretenimento.

Quanto às compras na rede, os resultados mostraram que cerca de 38% utilizam a Internet para compras todos os meses. Ao mesmo tempo, 90% nunca ou raramente utilizam outras formas de compra a domicílio, indicando que, pelo menos no Brasil, a Internet está se tornando o principal veículo para a realização de compra domiciliar.

Perguntados sobre as principais razões que os levam a não utilizar a Internet para comprar produtos e serviços, em sua grande maioria (64%) os respondentes escolheram a alternativa «não gosto de comprar sem ver e sentir o produto», juntamente com as alternativas «não confio nas ferramentas de segurança» (50%), «prefiro comprar em lojas de verdade» (41%) e «falta de confiança nas empresas atuantes no comércio eletrônico» (40%). Apesar de não ser objeto do estudo, não há como ignorar os desafios negociais implícitos nessas respostas.

Nas respostas às perguntas sobre risco e privacidade, formuladas como escala de concordância, destacam-se os fatos de que, conforme esperado, 58% dos respondentes não gostam de fornecer seus dados pessoais pela Internet e 54% concordam que ter de fornecer o número do cartão de crédito é uma razão muito importante para não comprar com mais frequência na Internet. Ademais, consistente com a literatura, 63% dos respondentes não gostam de ter de informar o número do cartão de crédito pela Internet.

Grande parte dos informantes (72%) afirma rejeitar receber *e-mails* não solicitados após uma compra, indicando que as empresas devem adotar a prática de somente enviar *e-mails* se autorizadas pelo cliente. Aliás, o papel da empresa fornecedora dos produtos ou serviços se reforça com o resultado de que a confiança na empresa prestadora do serviço ameniza o risco de fornecer o número do cartão de crédito para cerca de 51% dos informantes.

• Resultados do teste da hipótese

A Tabela sintetiza os testes realizados e dá uma idéia do tipo de resultado aqui obtido. Os resultados são apresentados e discutidos segundo o respectivo indicador demográfico (ver Tabela, p. 99).

A variável instrução mostrou-se como indicador mais significativo para a influência da percepção de risco. No entanto, diferentemente de Liebermann e Stashevsky (2002), ocorreu que, quanto maior o nível educacional, mais forte a percepção de risco. Em três das quatro formas de representar a percepção de risco, os respondentes com mais instrução percebem mais risco.

A variável idade apresentou resultados significativos para duas das quatro representantes da percepção. As pessoas mais velhas não gostam de fornecer seus dados pessoais e concordam mais intensamente que fornecer o número do cartão para *sites* conhecidos é menos arriscado. As variáveis sexo e estado civil não se mostraram significativamente associadas à percepção de risco. A variável ocupação apresentou resultados significativos somente para o risco financeiro. Quanto à variável renda, pessoas com mais renda percebem menos o risco financeiro e mais o risco de privacidade. O número de filhos com menos de 12 anos não mostrou associação significativa à percepção de risco.

Conclusões

Nos dias de hoje, as pessoas se voltam à rede em busca de informação, entretenimento, comunicação e também para suas compras. A satisfação alcançada quando se navega na Internet utilizando uma conexão rápida torna a Internet definitivamente parte da vida dos internautas. Estar conectado passa a ser cada vez mais importante. Bellman, Lohse e Johnson (1999) afirmaram que a melhor forma para

Tabela
Resumo dos testes da hipótese nula

	Não gosto de fornecer meus dados pessoais pela Internet		Ter de fornecer o número do cartão de crédito é uma razão muito importante para não comprar com mais frequência		Tenho medo de que, depois de comprar pela Internet, comece a receber e-mails não solicitados		Fornecer o número do cartão de crédito pela Internet não é arriscado se o site é conhecido	
Variável	Tau-b [#]	Decisão sobre a Hipótese	Tau-b	Decisão sobre a Hipótese	Tau-b	Decisão sobre a Hipótese	Tau-b	Decisão sobre a Hipótese
Idade	0,073***	Rejeitada	Não sig	Aceita	0,032*	Rejeitada	0,037**	Rejeitada
Sexo	Não sig	Aceita	- 0,081***	Rejeitada	Não sig	Aceita	0,044**	Rejeitada
Estado Civil	- 0,046**	Rejeitada	Não sig	Aceita	Não sig	Aceita	- 0,041**	Rejeitada
Instrução	0,101***	Rejeitada	- 0,068***	Rejeitada	0,059***	Rejeitada	0,029*	Rejeitada
Renda	0,053***	Rejeitada	- 0,102***	Rejeitada	Não sig	Aceita	0,071***	Rejeitada
Ocupação	Não sig	Aceita	0,075***	Rejeitada	- 0,037*	Rejeitada	-0,053***	Rejeitada
Nº Filhos	Não sig	Aceita	Não sig	Aceita	- 0,051***	Rejeitada	Não sig	Aceita

*Ver a seção Hipótese de pesquisa.

Nível de significância do coeficiente tb de Kendall; teste bilateral: * = 5%; ** = 1%; *** = 0,1%.

prever a utilização da Internet em compras é o estilo de vida «plugado».

Para uma utilização eficaz do *site* na estratégia de marketing, o conteúdo do *web site*, o meio físico e as interfaces de conteúdo influenciam o envolvimento e, conseqüentemente, a resposta do consumidor-internauta. Neste artigo, essa resposta foi analisada à luz do risco percebido pelo comprador potencial, visto que a presença na rede com objetivos de compra ainda se defronta com certa hesitação e mesmo recusa, especialmente causadas pela desconfiança quanto a questões de segurança e privacidade.

Muitos autores trataram do risco percebido em compras online, procurando conhecer e explicar os fatores que afetam a percepção de risco, e indicando caminhos para superar esta barreira que inibe a evolução do comércio eletrônico. Este trabalho analisou especificamente a influência de fatores demográficos selecionados sobre aquela percepção. Apesar de obter muitas associações significativas, a instrução foi o único indicador demográfico cuja associação ao risco percebido não depende da maneira de representá-lo: quanto maior o grau de instrução, maior o risco percebido,

nas quatro versões utilizadas para representar o risco. As pessoas com mais renda perceberam mais o risco de fornecer dados pessoais do que o risco financeiro de ter de fornecer o número do cartão de crédito. Os respondentes mais velhos perceberam mais significativamente o risco de fornecer dados pessoais. As mulheres perceberam mais o risco de fornecer o número do cartão do que os homens. Em termos práticos, todos estes resultados significam que as empresas que utilizam o canal eletrônico devem incluir e praticar abordagens de segmentação demográfica em sua estratégia na rede. Aliás, este tipo de segmentação é de fácil implantação em um *site* empresarial.

De acordo com a literatura, os fatores demográficos não estão sós ao influenciar o risco percebido. Em estudos anteriores, o motivo mais citado para a hesitação é de longe a preocupação em informar o número do cartão de crédito. Além disso, os não compradores percebem mais o risco de privacidade do que os compradores e que a experiência na utilização da mídia diminui a percepção do risco financeiro. Em termos práticos, cabe às empresas acompanhar de perto



a experiência de compra de seus e-visitantes, pois diferentes experiências de navegação terão diferentes efeitos não apenas sobre o risco percebido, mas também sobre a subsequente decisão de compra.

Dois fatores não-demográficos interessantes foram detectados em pesquisa da UCLA (2003): a frequência de compra e o valor mensal gasto na Internet. Por exemplo, enquanto aqueles que compram mais de quatro vezes por mês parecem sentir mais o risco financeiro do que aqueles que compram com menor frequência, os compradores que gastam mais de US\$100 mensalmente, percebem o risco de fornecer o número do cartão de crédito com menos intensidade do que aqueles que gastam menos.

Em termos práticos, as empresas devem estar atentas a outras formas de segmentação para além da demográfica, estabelecendo ações efetivas para reconhecer e premiar os compradores frequentes e, ao mesmo tempo, estimular os hesitantes.

As empresas devem estar atentas a outras formas de segmentação para além da demográfica, estabelecendo ações efetivas para reconhecer e premiar os compradores frequentes e, ao mesmo tempo, estimular os hesitantes.

Outro fator não-demográfico que aparece na literatura é a velocidade da conexão, sempre indicada como boa separadora entre compradores e não compradores. Embora esta característica fuja, em princípio, ao alcance gerencial das empresas que negociam na rede, a importância da banda larga, da fibra ótica e seus congêneres sugere que os e-dealers devem participar de iniciativas e parcerias voltadas à difusão daquelas tecnologias.

Ademais, as tendências atuais trazem ótimas perspectivas para as empresas que atuam no comércio eletrônico. A crescente experiência na utilização da Internet e a penetração da banda larga entre os internautas parecem prenunciar um aumento do número de e-consumidores, assim como o aumento do volume de compras dos clientes atuais.

Pode-se concluir que as empresas que atuam no varejo eletrônico devem não apenas implementar mais e melhores medidas de segurança, mas também segmentar sua comu-

nicação online, procurando consolidar a utilização do comércio eletrônico, ao mesmo tempo que familiarizando e educando os internautas sobre a compra online. Uma necessidade inadiável é a expansão do escopo das práticas de segmentação nos negócios online.

Nada obstante a que os resultados do trabalho se alinhem com a literatura internacional, descortinam-se pelo menos três caminhos a seguir em futuras investigações. Primeiro, aproveitando o tamanho da amostra, caberia explorar eventuais diferenças de comportamento dentro de subamostras demográficas (por exemplo, por idade), de modo a realçar ou depurar certas associações aqui indicadas. Segundo, procurar outras técnicas analíticas para investigar e quantificar essas associações, levando em conta seu caráter multivariado e simultâneo. Terceiro, conhecer e analisar empiricamente o papel das inúmeras características não-demográficas que de há muito ganham relevo nas pesquisas sobre percepção de risco nas compras online (Brashear et al., 2008). ■

Referências bibliográficas

- ACESSOGRATIS.NET (2010), «U.S. Online Retail Forecast, 2007-2012». Disponível em <http://www.acessogratis.net/o-comercio-eletronico-nos-eua-pode-crescer-us-30-bi-anualmente-ate-2012/>. Consultado em 08/03/10.
- BELLMAN, S.; LOHSE, G. L. e JOHNSON, E. J. (1999), «Predictors of online buying behavior». *Communications of the ACM*, vol. 42(12), pp. 32-38.
- BHATNAGAR, A.; MISRA, S. e RAO, R. (2000), «On risk, convenience, and Internet shopping behavior». *Communications of the ACM*, vol. 43(11), pp. 98-105.
- BLALOCK, H. M. (1972), **Social Statistics**. 2.ª ed. internacional, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tóquio.
- BRASHEAR, T. G.; KASHYAP, V.; MUSANTE, M. D. e DONTU, N. (2008), «A six-country comparison of the Internet shopper profile». *Revista de Ciências da Administração*, vol. 10(21), pp. 54-75.
- COMSCORE NETWORK (2009), «E-Commerce spending jumps 15 percent on cyber Monday to \$846 million, the second heaviest online spending day on record». Disponível em [http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2008/12/Cyber_Monday_Sales_Reach_846_Million/\(language\)/eng-US](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2008/12/Cyber_Monday_Sales_Reach_846_Million/(language)/eng-US). Consultado em 18/01/10.
- COOPER, D. e SCHINDLER, P. (2003), **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- CORDEIRO, A.; SILVEIRA, L. e BENEVIDES, V. (2004), «Decisão de compra na Internet e percepção de risco: uma investigação empírica sobre os riscos percebidos pelos consumidores e seus atenuantes». *Anais do XXVIII ENANPAD*, outubro.
- DOOLIN, B.; DILLON, S.; THOMPSON, F. e CORNER, J. L. (2005), «Perceived risk, the Internet shopping experience and online purchasing behavior: a New Zealand perspective». *Journal of*

Global Information Management, vol. 13(2), pp. 66-88.

FAÇANHA, L. O. e RESENDE, M. (2010), «Determinants of hierarchical structure in industrial firms: an empirical study». *Economics of Governance*, vol. 11(3), pp. 295-308.

GAMERMAN, D. e MIGON, H. S. (1991), «Tractors in Spain: a dynamic reanalysis». *Journal of the Operational Research Society*, vol. 42(1), pp. 119-124.

HAWKINS, D. I.; BEST, R. J. e CONEY, K. A. (1995), **Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy**. 6ª ed., Richard D. Irwin, Inc., Chicago.

HERNANDEZ, J. M. C. (2003), «Porque algumas pessoas compram mais que outras pela Internet: o papel do conhecimento e do risco percebido». *Anais do XXVII ENANPAD*, outubro.

IBOPE (2010), «Comissão analisará leis para criação de marco sobre uso da Internet». Disponível em <http://www.ibope.com.br>. Consultado em 30/04/10.

JOINES, J.; SCHERER, C. e SCHEUFEL, D. (2003), «Exploring

motivations for consumer Web use and their implications for e-commerce». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20(2), pp. 90-180.

KORGAONKAR, P. e WOLIN, L. (1999), «A multivariate analysis of Web usage». *Journal of Advertising Research*, vol. 39(2), pp. 53-68.

LIEBERMANN, Y. e STASHEVSKY, S. (2002), «Perceived risks as barriers to Internet and e-commerce usage». *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, vol. 5(4), pp. 291-300.

MIYAZAKI, A. D. e FERNANDEZ, A. (2001), «Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping». *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 35(1), pp. 27-44.

UCLA CENTER FOR COMMUNICATION POLICY (2003), «The UCLA Internet Report: Surveying the Digital Future». Disponível em <http://ccp.ucla.edu/UCLA-Internet-Report-2000.pdf>. Consultado em 25/10/03.

WEBSHOPPERS (2010), «O desenvolvimento da Internet e do comércio eletrônico no Brasil». Disponível em <http://www.webshoppers.com.br>. Consultado em 10/03/10.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL - N.º 1 DE 2011

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review

DISTRIBUIÇÃO ALMEDINA



EM DESTAQUE

Portugal nas transições

MÁRIO MURTEIRA

Contributing to the Supply Chain Management theory establishment

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

The role of China in the Portuguese speaking African countries:

The case of Mozambique (Part II)

FERNANDA ILHÉU

Mulheres brasileiras em posições de liderança:

Novas perspectivas para antigos desafios

MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO E RODRIGO ROCHA COUTINHO

Ciclo de vida organizacional: Descrição de três estágios das pequenas empresas em quatro especificidades

JAIR DE OLIVEIRA E EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO

Cultura e desenvolvimento: Reflexões em torno do conceito de bacia cultural

FREDERICO LUSTOSA DA COSTA

Pelo pluralismo e a abertura interdisciplinar na investigação sobre a Economia



O caleidoscópio da estratégia

O papel das consultorias externas no «strategizing» de uma organização

por Silvana Walter e Paulo Augusto

RESUMO: Este artigo visa investigar como consultores participam do «strategizing» (planeamento de uma estratégia) de uma organização. A base teórica empregada faz uso da abordagem de estratégia como prática e procura conjugá-la com a teoria institucional. Realizou-se um estudo de caso no Banco CNH Capital, um banco brasileiro, a partir da análise de seis programas que envolvem consultorias. Para a coleta de dados, empregaram-se entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não-participante e, para a análise de dados, se fez uso da análise de conteúdo. No que tange ao contexto, destaca-se que o momento da aplicação da pesquisa coincidiu com a deflagração da mais recente crise econômica mundial. Dentre os resultados obtidos, destaca-se a variação existente no grau de atuação e de responsabilidade das consultorias, na promoção de aprendizado e no grau de customização. O estudo permitiu inferir que as consultorias podem atuar, dependendo do programa, como parceiras da organização contratante, conselheiras ou executoras do projeto. A respeito do papel das consultorias no «strategizing», observou-se que estas podem atuar na legitimação de estratégias, no auxílio ao processo e como agentes isomórficos.

Palavras-chave: Consultorias Externas, Strategizing, Estratégia como Prática, Teoria Institucional, Organização Bancária

TITLE: Strategy kaleidoscope: the role of external consultancies in the strategizing of an organization

ABSTRACT: This study aims to investigate how consultants participate in the strategizing of an organization. The theoretical basis employed makes use of the strategy approach as practice and seeks to combine it with the institutional theory. To achieve this goal, a case study was performed in a Brazilian bank, Banco CNH Capital, from the analysis of six programs involving consultancies. For data collection, were used semi-structured interviews, documental analysis and non-participant observation, and for the data analysis, it was done the content analysis and categorization, as proposed by Straus and Corbin (2008). Referring to the context, it is detached that the research application moment coincided with the outbreak of the most recent global economic crisis, which exerted strong influence on the researched organization. Among the obtained results, it is detached the existing variation in the performance and responsibility degree of the consultancies, in promoting learning and in the customization degree. The results permitted to infer that the consultancies can actuate, depending on the program, as partners of the contracting organization, advisors or executors of the project. Regarding the role of consultancies in strategizing, it was observed that they can act in the strategy legitimation, in the process aid and as isomorphic agents.

Key words: External Consultancies, Strategizing, Strategy as Practice, Institutional Theory, Banking Organization

TÍTULO: El caleidoscopio de la estrategia – El papel de las consultoras externas en la elaboración en el strategizing de una organización

RESUMEN: Este artículo investiga cómo las empresas consultoras participan en el strategizing (planificación estratégica) de una organización. El marco teórico que hace uso de la estrategia como práctica y busca cómo se con-
juga con la teoría institucional. Se realizó un estudio de caso en el Banco CNH Capital, un banco brasileño, a partir del análisis de los seis programas que involucran a consultoras. Para recopilar los datos, se utilizaron entrevistas, análisis de documentos y la observación no participante, y para el análisis de datos, se hizo uso del análisis de contenido. En cuanto al contexto, se hace hincapié en que el momento de aplicación de la encuesta coincidió con el estallido de la última crisis económica mundial. Entre los resultados, hay una variación en el grado de actuación y responsabilidad de las consultoras, la promoción del aprendizaje y el grado de personalización. El estudio también ha demostrado que las consultoras pueden actuar, en función del programa, como socios de la organización con-
tratante, consejeros o en la ejecución del proyecto. En cuanto al papel de las consultoras en el strategizing, se observó que pueden actuar en la legitimación de estrategias, para facilitar el proceso y cómo agentes isomorfos.

Palabras-clave: Consultoras Externas, Strategizing, La Estrategia como Práctica, Teoría Institucional, Organización de la Banca

Na década de 1990, surgiu a perspectiva de estratégia como prática, na qual a estratégia é vista como uma prática social, na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem (Whittington, 1996). Para analisar as práticas dos estrategistas das organizações, a estratégia como prática adota uma perspectiva em nível micro, procurando, contudo, relacioná-la aos níveis organizacional e institucional (Johnson et al., 2007). A respeito do nível institucional, percebe-se a importância de conciliar a estratégia como prática e a abordagem institucional, pois esta pode ampliar o foco da estratégia como prática.

Já no tocante ao nível organizacional, a estratégia como prática considera que as ações de diferentes estrategistas em nível micro são fundamentais para as estratégias da organização como um todo. Neste sentido, além dos estrategistas internos das organizações, atores externos também influenciam a estratégia das organizações (Whittington, 2006). Contudo, de acordo com o autor citado, a origem das práticas estratégicas sugeridas por praticantes externos ainda é incerta. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acrescentam que ainda existem poucos estudos a respeito dos estrategistas externos. Assim, destaca-se a relevância de analisar a

Silvana Anita Walter

silvanaanita.walter@gmail.com

Doutorada em Administração (Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

PhD in Business Administration (Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR). Lecturer of the Management Post-Graduation Program from Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brazil.

Doctorada en Administración de Empresas (Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR). Profesora de programa de Postgrado en administración de empresas de la Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.

Paulo Otávio Mussi Augusto

paulo.augusto@pucpr.br

Doutorado em Administração (Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGV/SP). Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

PhD in Enterprises Administration (Fundação Getúlio Vargas – FVG). Lecturer of the Management Post-Graduation Program from Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGV/SP). Profesor titular del Programa de Postgrado en Administración de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

Recebido em dezembro de 2010 e aceite em março de 2011.

Received in December 2010 and accepted in March 2011.

práxis de estrategistas externos, como os consultores, e suas consequências para as práticas estratégicas das organizações.

Por considerar relevante analisar a atuação de estrategistas externos, realizou-se o estudo de caso ora apresentado. Teve-se como ponto de partida as questões: Qual o papel dos consultores externos no *strategizing*? E qual o objetivo de investigar como os consultores externos participam do *strategizing* das organizações e como essas práticas estratégicas são legitimadas internamente?

Ainda existem poucos estudos a respeito dos estrategistas externos. Assim, destaca-se a relevância de analisar a práxis de estrategistas externos, como os consultores, e suas consequências para as práticas estratégicas das organizações.

Tem-se ainda a intenção de conjugar a perspectiva de estratégia organizacional e a de teoria institucional. De seguida, na primeira seção, refere-se a fundamentação teórica do estudo; na seção seguinte, a metodologia empregada na pesquisa; depois a análise dos dados obtidos; e, por último, as considerações finais.

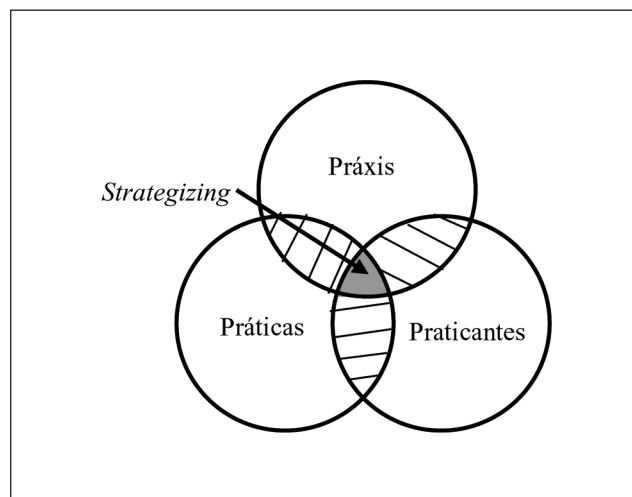
Fundamentação teórica

Nesta seção, apresenta-se a base teórica que serviu de norte para este estudo. Inicialmente, destaca-se o modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), apresentado na Figura. Esse modelo fornece uma base teórica para analisar a participação dos consultores no *strategizing* das organizações e abrange práxis, práticas e praticantes.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), a práxis consiste em um «conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria»; as práticas referem-se a «práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis»; e os praticantes consistem em atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam.

Percebe-se que o *strategizing* acontece na interconexão

Figura
Interconexão entre práxis, práticas e praticantes



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

entre os três elementos, práxis, práticas e praticantes. Pode-se associar o conceito de *strategizing* à imagem de um caleidoscópio que, por meio de seus espelhos – práticas, práxis e praticantes –, permite a visualização dos diferentes elementos que constroem a estratégia. O *strategizing* inclui as ações, as interações e as negociações de atores múltiplos, bem como as práticas situadas que eles utilizam para realizar uma atividade também situada e socialmente realizada (Jarzabkowski, 2005), ou seja, o *strategizing* consiste na construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que eles utilizam.

Tem-se, ainda, o modelo de Whittington (2006), que, ao relacionar prática, práxis e praticantes, indica a influência de atores externos na adoção de práticas estratégicas nas organizações. Segundo o autor, a concepção de prática recorre a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo. Já a práxis consiste em uma atividade atual que os atores executam em prática, consistindo no trabalho intra-organizacional exigido para fazer e executar a estratégia. Praticantes são os atores da estratégia, são os estrategistas que executam as atividades de prática, ou seja, realizam atividades envolvidas com a formulação e a implementação

da estratégia. As práticas estratégicas são utilizadas pelos praticantes em sua práxis (Whittington, 2006).

Este modelo destaca praticantes internos e externos à organização. Os internos compartilham algumas práticas e confiam nelas; no entanto, em algum momento, eles podem alterar uma prática, realizando uma adaptação. Eles podem, também, incorporar uma prática nova trazida para a organização por um praticante extraorganizacional, como um consultor.

Assim, os praticantes se configuram como centrais na transferência e na inovação de práticas estratégicas. A partir do mencionado por Whittington (2006), nota-se que os consultores atuam como praticantes externos à organização, podendo interferir na adoção de uma nova prática estratégica pela organização e, até, proporcionar essa adoção. Isso pode ser um indício da ocorrência de um mecanismo isomórfico institucional.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional é fomentado por três mecanismos: o coercitivo, derivado de influências políticas; o mimético, oriundo da imitação organizacional diante da incerteza ambiental; e o normativo, derivado, principalmente, de aspectos da profissionalização, como normas, regulamentos e métodos de trabalho. Segundo os autores, esta é uma distinção analítica, sendo que os três tipos não são empiricamente distintos.

Scott (2008) destaca que as profissões podem atuar como agentes legitimadores de determinadas práticas. Neste sentido, acredita-se que os consultores também possam atuar legitimando práticas e estratégias nas organizações em que atuam. Suchmann (1995) considera que a legitimidade consiste em uma suposição ou percepção mais geral de que as ações de uma entidade são desejáveis ou socialmente apropriadas dentro de sistema de valores, normas e convicções.

Já Weber (2000) frisa a importância de a maioria dos indivíduos do grupo aceitar determinada prática para que esta obtenha legitimidade. Essa obediência à determinada ordem vigente está normalmente associada, de acordo com o autor, a uma crença na legitimidade de três maneiras distintas: de caráter racional (legitimidade das ordens estabelecidas e poder de mando dos superiores), de caráter tradicional (legitimidade das tradições e crenças vigentes) ou de

caráter carismático (legitimidade baseada nas características pessoais de um indivíduo). Mantere (2008) acrescenta que uma forma de obter legitimidade para uma prática junto aos integrantes de uma organização é envolvê-los no processo.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) e Paula e Wood Jr. (2008) abordam o papel dos consultores no desenvolvimento de estratégias em organizações. Johnson, Scholes e Whittington (2007) enfatizam que muitas organizações se valem do trabalho de consultores para desenvolver e/ou validar estratégias. De acordo com os autores, isso pode ocorrer porque as organizações desejam consultar uma percepção externa ou eliminar possíveis desacordos internos no que tange às estratégias, visto que, diante do papel simbólico exercido pelos consultores, o trabalho e as sugestões destes costumam ser valorizados pelos membros das organizações.

Paula e Wood Jr. (2008) identificaram a existência de duas formas de atuação das consultorias: a padronização e a customização. A primeira possui uma tendência predominantemente exogênica, ou seja, os consultores costumam se valer de «pacotes» e de ferramentas gerenciais, em geral importados, para solucionar problemas locais. Já a segunda tende a ser endogênica, i.e., os consultores buscam soluções de acordo com as necessidades locais das empresas nas quais atuam.

A adoção de uma perspectiva de customização pelas empresas de consultoria, de acordo com os autores, pode encontrar barreiras relacionadas às expectativas dos clientes; às imposições de tempo e de ritmo; e às competências próprias de cada consultor.

A partir desse estudo, percebe-se que as empresas de consultoria brasileiras estão vivenciando uma dicotomia entre a reprodução e a construção de soluções, sendo que a opção por uma das perspectivas está relacionada a características do projeto, do cliente e do consultor.

Por meio da revisão de literatura apresentada nesta seção, destacou-se o processo de *strategizing* e a influência de atores externos e de elementos do campo organizacional neste processo, de forma a demonstrar a relação existente entre os níveis individual, organizacional e institucional e, conseqüentemente, entre as abordagens de estratégia organizacional, estratégia como prática e institucional. Discutiu-se,



também, o papel exercido pelos consultores no desenvolvimento de estratégias em organizações.

Estratégia da pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa, realizou-se um estudo de caso único (Stake, 2005) do Banco CNH Capital, localizado na cidade de Curitiba, estado do Paraná, Brasil. A escolha dessa empresa se deu por sua adequação aos objetivos deste estudo, visto que recorre a diferentes consultorias externas para auxiliar no desenvolvimento de sua estratégia. A pesquisa abrangeu seis programas de consultoria em andamento na empresa no momento da pesquisa – Evolution, Planejamento Estratégico, 6 Sigma, 5S, Central de Atendimento e Recrutamento de Executivos –, sendo que envolvem a participação de cinco consultorias.

O nível de análise empregado foi o organizacional, a unidade de análise consistiu na prática estratégica e a unidade de observação foi a influência dos consultores externos nas práticas estratégicas organizacionais.

Realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não-participante. Realizaram-se as entrevistas com os praticantes internos e os consultores externos responsáveis pelos programas pesquisados.

Assim, entrevistaram-se 5 praticantes internos, visto que um deles é responsável pelo acompanhamento de 2 programas, e 7 consultores, uma vez que 2 consultores atuaram em um dos projetos. As entrevistas tiveram duração média de duas horas, foram gravadas em áudio e transcritas literalmente. Para a análise documental, verificaram-se projetos, portfólios, relatórios, slides de palestras e outros materiais relacionados aos projetos de consultoria. Já a observação não-participante ocorreu por meio da participação dos pesquisadores em reuniões e em treinamentos dentro dos programas, bem como pelas visitas realizadas ao banco durante o período da pesquisa.

Realizou-se a análise dos dados transcritos por meio da análise de conteúdo com o auxílio do software Atlas.ti 5.0.

Apresentação e análise dos dados

O Banco CNH Capital, inicialmente denominada Banco New Holland, foi criado, em 1999, como uma forma da fá-

brica New Holland financiar suas vendas. Ainda em 1999, a New Holland comprou a Case, e o banco assumiu as operações de financiamento da New Holland, Case IH, Case e FiatAllis, passando a adotar o nome atual. O banco, atualmente, possui unidades no Brasil, nos EUA, no Canadá, na Europa e na Austrália, sendo a matriz nos Estados Unidos. A unidade brasileira, localizada em Curitiba, possui aproximadamente 200 colaboradores e apresentou uma receita de intermediação financeira de R\$ 338.395.000,00 (cerca de €133,75 milhões, ao câmbio da altura) no primeiro semestre de 2008. Considera-se importante destacar que a aplicação desta pesquisa coincidiu com a deflagração da mais recente crise econômica mundial, a qual afetou a instituição pesquisada, culminando na retração de algumas ações que envolviam tempo dos estrategistas internos e recursos financeiros.

• Atuação das consultorias

Analisou-se a atuação dessas consultorias no tocante a: grau de atuação e de responsabilidade no programa; promoção da aprendizagem; e grau de customização.

A respeito do grau de atuação e de responsabilidade da organização contratante e da consultoria, o gestor de marketing destaca que as soluções necessitam ser criadas em conjunto pela consultoria e pela empresa, como no caso do programa Evolution. Além disso, a gestora de RH ressalta que o erro em que muitas consultorias incorrem é tentar implantar um pacote pronto de soluções nas empresas. No entanto, alguns consultores pareceram apresentar certa resistência inicial a esse tipo de atuação.

No caso do programa Planejamento Estratégico, a pedido do banco, a consultoria alterou seu processo para desdobrar o plano até ao nível dos objetivos individuais de cada colaborador, o que, a princípio, causou certo desconforto no consultor que nunca havia realizado o planejamento desta forma. Uma das consultoras vinculadas ao programa Evolution ressaltou que o banco procurou participar ativamente em diversos aspectos relacionados ao programa e que isso não era comum, se comparado à participação de outras empresas. Nessa mesma direção, dois consultores destacaram que esse tipo de atuação torna mais moroso o trabalho da consultoria.

Ressalta-se, ainda, que a consultoria que acompanha os programas 5S e Central de Atendimento, pretende, para o futuro, transformar alguns programas em pacotes pré-formatados para venda. Um dos consultores dessa consultoria tem a concepção de que a customização de cada projeto exige muito tempo e causa perdas de eficiência para a consultoria. O mesmo consultor crê que os empresários gostam das coisas materializadas. Assim, o cliente poderia comprar um produto e aplicar em todas as suas filiais.

Diante desse contexto, observa-se uma discrepância entre o que os gestores de Marketing e RH desejam das consultorias e a forma como a maioria das consultorias pesquisadas normalmente atua. Enfatiza-se, ainda, que uma das consultoras do programa Evolution indicou que a maioria dos clientes prefere se envolver o menos possível e outros, ao contrário, preferem participar de todas as etapas do processo.

Por meio dos resultados apresentados, percebe-se que o nível de participação da consultoria e do banco varia conforme o programa desenvolvido, visto que, no programa Evolution, consultoria e banco compartilham as responsabilidades e atuam em parceria; nos programas Planejamento Estratégico, 5S e 6 Sigma, o banco possui a maior responsabilidade no desenvolvimento, sendo auxiliado pela consultoria; e, nos programas Central de Atendimento e Recrutamento de Executivos, a consultoria possui a maior responsabilidade de realização. Diante desses resultados, pode-se inferir que as consultorias podem atuar como parceiras da empresa contratante, conselheiras ou executoras dos programas desenvolvidos.

Como parceria, consideram-se os programas especialmente desenvolvidos para a organização contratante, em que a maioria das atividades e as decisões relacionadas ao programa são compartilhadas entre as duas. Este tipo de programa apresenta, como possíveis características, a maior adaptação do programa à realidade e aos objetivos da organização, o contato mais amplo e frequente entre as duas, maior tempo de duração do programa e, talvez, maiores custos, bem como maior insegurança sobre os resultados a serem obtidos. Isto porque um programa desenvolvido de maneira personalizada apresenta maior probabilidade de estar alinhado aos objetivos e às características da organização, do que um programa baseado em

um modelo prévio. Ressalta-se, contudo, que isso não significa que, nestes programas, não poderá ser observada a aplicação de ferramentas já existentes. Significa, sim, que a escolha dessas ferramentas é realizada em parceria, visando atender a um objetivo do programa.

A realização deste tipo de programa possivelmente demandará maior contato e interação entre consultoria e organização contratante para que a primeira possa conhecer as características e objetivos da segunda, bem como para que as duas possam realizar as escolhas e tomar as decisões em conjunto. Provavelmente, a dinâmica deste projeto exigirá maior tempo de realização já que o programa necessita ser criado e demanda maior tempo de contato entre consultoria e contratante. Consequentemente, o programa poderá envolver investimentos financeiros maiores. Além disso, é possível que esse tipo de programa provoque maior insegurança, visto que, por não ter sido realizado anteriormente pela consultoria, há maior dificuldade em prever os resultados que serão obtidos.

Os programas em que as consultorias atuam como conselheiras são, em sua maior parte, realizados pelas organizações contratantes sob a orientação da consultoria. Como é a consultoria que detém o conhecimento de todo o processo do programa, esta atua orientando a organização sobre os procedimentos e atividades a serem realizados. Assim, é a organização a responsável por apreender o programa a ser desenvolvido e realizar os esforços de customização à sua realidade. Este tipo de programa, provavelmente, é o que demandará maiores esforços da organização contratante para sua realização.

Por fim, têm-se os programas em que as consultorias atuam como executoras, ou seja, realizam a maior parte do processo. Este tipo de programa, possivelmente, será mais específico e restrito, como a implementação de um sistema ou a realização de uma atividade. Dos três tipos de programa, é possível que este seja o de menor adaptabilidade à realidade da organização contratante, visto que é o que menos envolve sua participação. Também é possível que este tipo de programa se caracterize por promover um menor aprendizado para a organização contratante, visto que é a consultoria que detém o conhecimento sobre o programa e, ao realizar o projeto, retém as informações.



Dessa forma, este tipo de programa pode ser preferido pela organização contratante quando esta sabe especificamente do que necessita e que esta necessidade envolve alta especificidade técnica e/ou quando dispõe de pouco tempo para realizá-lo, e pela consultoria, quando deseja empregar um modelo amplamente estruturado e/ou deseja reter a tecnologia relacionada à realização do programa. Tem-se, ainda, que este é o tipo de programa que apresenta maior risco para a consultoria no que tange aos resultados obtidos, uma vez que ela é a principal responsável pelo sucesso ou fracasso do programa.

Ressalta-se que esta não é uma tipologia para classificação das consultorias, visto que sua atuação pode variar. É uma tipologia para compreensão dos diferentes graus de atuação e de responsabilidade da consultoria e da organização contratante nos programas desenvolvidos.

Por meio do apresentado, percebe-se que outro aspecto a ser destacado é o fato de que algumas consultorias atuam promovendo aprendizado. Esse aspecto pode ser observado no tocante aos programas Planejamento Estratégico, 6 Sigma, 5S e Central de Atendimento, que têm como um de seus objetivos promover a aprendizagem para que o banco continue fazendo uso dos conhecimentos, independente da presença da consultoria. Contudo, essa característica não foi verificada no tocante aos programas Evolution e Recrutamento de Executivos.

Tem-se, ainda, o processo de customização que se destaca entre os resultados obtidos. Paula e Wood Jr. (2008) indicam que existem dois tipos de projetos desenvolvidos pelas consultorias: padronizados e individualizados. Nesta pesquisa, se percebe um resultado similar, uma vez que o processo de customização pode ocorrer em diferentes níveis. O programa Evolution é um exemplo de programa totalmente customizado para o banco. Os programas Planejamento Estratégico, 5S e Recrutamento de Executivos realizam algumas adaptações na metodologia, mas mantêm os principais aspectos, ou seja, a estrutura básica de atuação da consultoria. Os programas 6 Sigma e Central de Atendimento sofrem adaptações apenas no tocante às informações repassadas nos treinamentos realizados. Dessa forma, a partir da verificação do processo de atuação das consultorias pesquisadas, pode-se analisar o papel dos consultores

no *strategizing* do Banco CNH Capital, conforme apresentado na próxima subseção.

• Papel dos consultores no *strategizing*

Nesta subseção, apresenta-se a análise dos diferentes papéis desempenhados pelos consultores no *strategizing* do Banco CNH Capital. Foi possível constatar que o banco possui o hábito de contratar consultoria quando deseja realizar uma mudança importante ou implementar um programa.

O hábito de contratar consultorias por parte do banco pode ser considerado como uma legitimidade de caráter tradicional conforme Weber, ou seja, uma crença de que a contratação de consultoria é importante para o desenvolvimento de projetos e obter a adesão necessária às mudanças.

Neste sentido, por meio das entrevistas realizadas, verificou-se que a gestora de RH revelou que, às vezes, uma consultoria é empregada para dar credibilidade e conseguir adesão das pessoas a uma estratégia ou mudança pretendida. Como ela destaca: «normalmente um consultor externo tem muito mais credibilidade do que uma pessoa interna, então, por exemplo, se um consultor falar que determinada coisa não deve ser feita dessa forma, talvez isso tenha maior credibilidade» e «às vezes eu preciso de uma consultoria para validar algo de que (...) eu tivesse conhecimento técnico para realizar internamente, mas não sei se eu conseguiria o envolvimento de todo mundo».

Essa constatação se alinha à definição de Suchmann (1995) para o conceito de legitimidade. Observa-se, assim, que as consultorias também atuam no banco estudado por meio da legitimação de práticas já pretendidas por integrantes da organização. Além disso, verifica-se que essa gestora tem consciência desse processo envolvendo a atuação da consultoria, o que pode se transformar em uma ferramenta para a organização. Este hábito de contratar consultorias por parte do banco pode ser considerado como uma legitimidade de caráter tradicional conforme Weber (2000), ou seja, uma crença de que a contratação de consultoria é importante para o desenvolvimento de projetos e obter a adesão necessária às mudanças.

Corroborando esse resultado, a coordenadora do programa 5S e a coordenadora do programa Central de Atendimento também destacaram que o fato de as ações terem o aval da consultoria auxilia a aprovação pela diretoria. Além disso, de acordo com a gestora de RH, o banco costuma acatar a opinião da consultoria do programa Recrutamento de Executivos sobre a escolha do candidato a ser contratado. Estes fatores podem ser considerados como legitimidade de caráter racional (Weber, 2000), uma vez que os dirigentes do banco acreditam que as consultorias têm poder para realizar indicações e fazer sugestões ao banco.

Além disso, de acordo com a coordenadora do programa Central de Atendimento, algumas práticas que já tentara implementar para melhorar o atendimento, depois de sugeridas pelo consultor, ganharam a adesão das atendentes. A coordenadora do programa 5S apontou, ainda, que um profissional externo ao banco consegue obter maior motivação dos colaboradores, fato perceptível no envolvimento destes após a realização de palestras por profissionais externos. Estes resultados podem estar associados à legitimidade de caráter carismático (Weber, 2000) dos consultores, visto que ele consegue motivar e obter a adesão dos funcionários para a realização dos programas.

Ainda nesse sentido, a gestora de RH esclarece que, no programa Planejamento Estratégico, procurou promover a participação de todos os colaboradores do banco. A este respeito, Mantere (2008) observa, em seu estudo, que uma forma de obter legitimidade para uma prática junto aos integrantes de uma organização é envolvê-los no processo.

A partir desses resultados, percebe-se que os consultores podem atuar como legitimadores de estratégias dentro das organizações, de modo a obter o apoio da diretoria e dos gestores, bem como o envolvimento dos colaboradores. Esses resultados ratificam o apontado por Johnson, Scholes e Whittington (2007) de que o trabalho e as sugestões dos consultores costumam ser valorizados pelos membros das organizações. Tais resultados igualmente vão ao encontro da concepção de Scott (2008), para quem as profissões podem promover a legitimidade.

Todavia, existe a possibilidade de que nem todos os consultores consigam obter essa legitimidade para as práticas desenvolvidas, visto que um dos consultores responsável por

um dos programas revelou que gostaria de maior envolvimento da diretoria e dos colaboradores.

Além de atuar na legitimação de práticas estratégicas já desejadas por integrantes das organizações, observa-se que os consultores também podem auxiliar a organização na elaboração dessas práticas. Neste sentido, as estratégias desenvolvidas para melhoria do atendimento interno e do relacionamento com as concessionárias relacionadas com o programa Evolution foram realizadas em parceria entre o banco e a consultoria. Dessa forma, a consultoria atua auxiliando a organização contratante em seu *strategizing*. Contudo, observa-se que, no caso do Banco CNH Capital, este foi o papel menos presente entre as consultorias que desenvolvem os projetos.

Outro aspecto que pode ser percebido refere-se à influência de práticas existentes no campo extraorganizacional sobre o banco, ou seja, os consultores podem influenciar o *strategizing* sugerindo a seus clientes estratégias já existentes no mercado, o que pode ser considerado como isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1983). Os processos miméticos, de acordo com os autores, são motivados pela incerteza, momento em que a organização se depara com causas ambíguas e soluções pouco nítidas e pode tomar outras organizações como modelo.

Os autores ressaltam, ainda, que os modelos podem ser difundidos indiretamente por meio da atuação de uma consultoria, por exemplo. Essa prática pode ser verificada na atuação do programa Consultoria de Recrutamento que, por meio de seu conhecimento de mercado, indica para o banco práticas que outras empresas têm adotado. O consultor vinculado ao programa Central de Atendimento também empregou práticas de outras empresas como exemplo para o banco, bem como empregou o modelo de atendimento de outra central para a Central de Atendimento. Similarmente, o consultor do projeto 6 Sigma destacou que indica possíveis soluções já existentes no mercado para que as pessoas que estão desenvolvendo projetos pesquisem a respeito. A própria aplicação de metodologias como 6 Sigma e 5S pode ser considerada um processo mimético.

Além do exposto, é importante destacar que o Banco CNH Capital procura contratar consultores familiarizados com seu ramo de negócio ou consultores da indústria CNH, de forma que o processo seja agilizado e que o trabalho de parceria entre banco e consultoria forneça os melhores resultados

possíveis. Desta forma, esta prática fornece um indício relevante sobre a origem de práticas oriundas do campo organizacional e adotadas pelo banco, ou seja, se é priorizada a contratação de consultorias que já atuaram no mesmo setor, é provável que estas consultorias insiram práticas já existentes em outras organizações deste setor no Banco CNH Capital. Tais resultados permitem inferir a seguinte proposição teórica (P1): os consultores são agentes catalisadores do isomorfismo de um dado campo organizacional.

Tais resultados permitem inferir a seguinte proposição teórica: os consultores são agentes catalisadores do isomorfismo de um dado campo organizacional.

No sentido indicado, nota-se que algumas consultorias adotam modelos já existentes no mercado, como 5S e 6 Sigma, ampliando a difusão destes modelos por meio de um processo de isomorfismo mimético. Este processo também está relacionado à existência de um modismo e desejo de atualização entre as organizações, sendo que uma organização não deseja ser retardatária no que se refere à adoção de uma prática bem difundida no campo organizacional.

Ainda, neste sentido, algumas consultorias também indicam procedimentos, estruturas organizacionais e estratégias que obtiveram bons resultados em outras organizações para seus clientes. Este processo está vinculado à incerteza da organização sobre como agir diante de determinadas situações. Assim, a imitação de um modelo já adotado e bem-sucedido em outra organização amplia a confiança dos integrantes da organização a respeito dos resultados que possivelmente serão obtidos, assim como amplia a confiança da consultoria nos resultados que poderão ser obtidos por meio de sua proposta, visto que esta assume um grau de responsabilidade ao indicar a adoção de uma prática pela organização.

Considerações finais

Por meio deste estudo, foi possível investigar como ocorre o processo de atuação de consultorias no Banco CNH Capital e qual o papel dos consultores no *strategizing* dessa instituição financeira.

Primeiramente, analisou-se a atuação das consultorias

envolvidas, destacando-se a variação existente no grau de atuação e de responsabilidade da consultoria e da organização contratante no programa, na promoção de aprendizado e no grau de customização. Por meio desses resultados, foi possível inferir que as consultorias podem atuar, dependendo do programa, como parceiras da organização contratante, conselheiras ou executoras do projeto.

Analisou-se, também, o papel desempenhado pelas consultorias no *strategizing* das organizações. Verificou-se que as consultorias podem atuar legitimando práticas estratégicas já desejadas por integrantes da organização, participando da elaboração dessas práticas e atuando como agentes isomórficos. Ressalta-se que a parceria para elaboração de práticas estratégicas entre consultoria e organização contratante mostrou-se mais rara.

A atuação das consultorias com agentes isomórficos permitiu a elaboração de uma proposição teórica para este estudo e reflete a relação existente entre os níveis individual e organização e o nível institucional. Este resultado reforça a influência do campo organizacional sobre as estratégias das organizações e a possibilidade de conexão entre as perspectivas de estratégia como prática e institucional.

Sugere-se, para futuros estudos, pesquisar quais os motivos que levam alguns consultores a obterem maior legitimidade para suas práticas e outras não. Essa capacidade de algumas consultorias em promover maior legitimidade para suas ações pode estar relacionada a um conjunto de fatores, como o *status* da empresa no mercado, envolvendo marca e custo; à característica de realizar as ações independente da empresa contratante; e ao conhecimento e à experiência em uma área específica. ■

Referências bibliográficas

- DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *Sociological Review*, vol. 48, n.º 2, abril, pp. 147-160.
- JARZABKOWSKI, P. (2005), **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. Sage, Londres.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e SEIDL, D. (2007), «Strategizing: the challenges of a practice perspective». *Human Relations*, vol. 60, n.º 5.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L. e WHITTINGTON, R. (2007), «Introducing the strategy as practice perspective». In G. Johnson, A. Langley, L. Melin e R. Whittington, **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**, Cambridge University Press, Boston e Nova Iorque.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. e WHITTINGTON, R. (2007), **Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos**. 7.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

MANTERE, S. (2008), «Role expectations and middle manager strategic agency». *Journal of Management Studies*, vol. 45, n.º 2, março, pp. 294-316.

PAULA, A. P. P. de e WOOD JR., T. (2008), «Dilemas e ambigüidades da 'indústria do conselho': um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil». *RAC-Eletrônica*, Curitiba, vol. 2, n.º 2, art. 1, maio/agosto, pp. 171-188.

SCOTT, W. R. (2008), «Lords of the dance: professionals as institutional agents». *Organization Studies*, vol. 29, n.º 2, pp. 219-238.

STAKE, R. E. (2005), «Qualitative case studies». In N. Denzin e T.

Lincoln, **Handbook of Qualitative Research**, Sage, Londres.

SUCHMANN, M. C. (1995), «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches». *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 3, pp. 571-610.

WEBER, M. (2000), **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Universidade de Brasília, Brasília.

WHITTINGTON, R. (2006), «Completing the practice turn in strategy research». *Organization Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 613-634.

WHITTINGTON, R. (1996), «Strategy as practice». *Long Range Planning*, vol. 29, n.º 5.

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Locais de Venda

Almedina – Braga

Campus de Gualtar – Universidade do Minho
4700-320 Braga
Tel.: 253 678 822 • Fax: 253 676 810
braga@almedina.net

Almedina – Matosinhos

Rua Alfredo Cunha
Núcleo Cultural de Matosinhos
Biblioteca Florbela Espanca
4450-519 Matosinhos
Tel.: 229 380 126 • Fax: 229 384 537
matosinhos@almedina.net

Almedina – Porto

Rua de Ceuta, 79
4050-191 Porto
Tel.: 222 059 773 • Fax: 222 039 497
porto@almedina.net

Almedina – Arrábida Shopping – Vila Nova de Gaia

Arrábida Shopping, Loja 290, Piso 2
Praceta Henrique Moreira, 244
Afurada
4400-475 V. N. Gaia
Tel.: 223 701 898 • Fax: 223 701 560
arrabida@almedina.net

Almedina – Novalmedina – Coimbra

Rua Ferreira Borges, 121 a 127
3000-180 Coimbra
Tel.: 239 851 900 • Fax: 239 851 905
livraria@almedina.net

Almedina – Praça da República – Coimbra

Rua Alexandre Herculano, 3
3000-019 Coimbra
Tel.: 239 827 176 • Fax: 239 827 095
prepublica@almedina.net

Almedina – Estádio Cidade de Coimbra

Estádio Cidade de Coimbra
Rua D. Manuel I, 26 e 28
3030-320 Coimbra
Tel.: 239 406 266 • Fax: 239 406 312
estadiocc@almedina.net

Almedina – Atrium Saldanha – Lisboa

Atrium Saldanha
Praça Duque de Saldanha, 1, Loja 71, 2.º Piso
1050-094 Lisboa
Tel.: 213 570 428 • Fax: 213 151 945
atrium@almedina.net

Almedina – Centro de Arte Moderna – Lisboa

Centro de Arte Moderna
Rua Dr. Nicolau Bettencourt, 8
1050-078 Lisboa
Tel.: 217 972 441
cam@almedina.net

Almedina – Oriente – Lisboa

Edifício Infante
Av. D. João II, Lote 1.16.05 – Fracção B, Loja Piso 1
1990-083 Lisboa
Tel.: 218 941 285 • Fax: 218 941 286
oriente@almedina.net

Almedina – Funchal

Rua 31 de Janeiro, 67 – 1.º
9050-401 Funchal
Tel.: 291 281160 • Fax: 291 281 161
funchal@almedina.net

Almedina – Brasil

Alameda Lorena, 670
Jardim Paulista
01424-000 São Paulo
Tel./Fax: +55 11 3885 6624 / 3562 6624
brasil@almedina.com.br