

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 9

N.º 4

Outubro/Dezembro 2010

Preço: 15,00 €

## Empreendedorismo

**Atitude dos estudantes universitários  
face ao empreendedorismo**

como identificar o potencial empreendedor?

**Susana Correia Santos, António Caetano e Luís Curral**

## Gestão no Feminino

**Fontes e consequências dos conflitos na relação  
trabalho-família de mulheres-gerentes**

**Anielson Silva, Carlos Rossetto e Luiza Rebelo**

## Marketing

**Estudo sobre a escala de sensibilidade das crianças  
às técnicas promocionais no contexto português**

**António Cardoso, Álvaro Cairrão e Galvão Meirinhos**

**Compreensões e motivos de disseminação do marketing viral  
de jovens internautas do Médio Vale do Itajaí – Santa Catarina**

**Carla Uler, Giancarlo Gomes e Rita Buzzi Rausch**

## Relações com Investidores

**O papel da área de relações com investidores  
nas empresas listadas na BM & FBOUESPA do Brasil**

**Daniela Del Lama, Eduardo Oliva e Laércio Silva**

**Governança  
corporativa  
no Brasil**  
**Níveis de governança  
e rendimentos anormais**

**Jéfferson Augusto Colombo**

**e Oscar Claudino Galli**



05 0037 p  
4 out./dez. 2010

o: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico  
ização: Sede - Estante



1461213

**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-SocTip, Indústrias Gráficas, S.A. (Portugal)

**Distribuição em Portugal**

Edições Almedina, S.A.

**Preço de capa:** 15,00 €

**Periodicidade:** Trimestral

**Data de impressão deste número:** 09/03/2011

**Tiragem:** 1200 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

### Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: como identificar o potencial empreendedor?

Pág. 2

University student's attitudes towards entrepreneurship:

how to identify the entrepreneurial potential?

Actitudes de los estudiantes universitarios en relación al emprendedorismo:

¿cómo identificar el potencial emprendedor?

**Susana Correia Santos, António Caetano e Luís Curral**

### Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes

Pág. 15

Sources and consequences of conflict in the relationship work-family of women managers

Causas y consecuencias de los conflictos en las relaciones trabajo-familia de mujeres directivas

**Anielson Silva, Carlos Rossetto e Luiza Rebelo**

### Governança corporativa no Brasil: níveis de governança e rendimentos anormais

Pág. 26

Corporate governance in Brazil: governance levels and abnormal returns

El gobierno corporativo en Brasil: niveles de la gobernanza y rendimientos anormales

**Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli**

## ESTUDOS

### Estudo sobre a escala de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais no contexto português

Pág. 38

Study about the validation of children promotion sensibility scale to Portuguese market

Estudio sobre la escala de sensibilidad de los niños a las técnicas de promoción en el contexto portugués

**António Cardoso, Álvaro Cairrão e Galvão Meirinhos**

### Compreensões e motivos de disseminação do marketing viral de jovens internautas do Médio Vale do Itajaí – Santa Catarina

Pág. 53

Understandings and reasons for the spread of young Internet users' viral marketing in Itajaí Middle Valley – Santa Catarina

Entendimientos y razones para la propagación del marketing viral por jóvenes usuarios de Internet del Vale do Itajaí – Santa Catarina

**Carla Uler, Giancarlo Gomes e Rita Buzzi Rausch**

## CASO

### O papel da área de relações com investidores nas empresas listadas na BM & FBOVESPA do Brasil

Pág. 64

The role of the area of investors' relationship in the listed companies of open capitals in the BM & FBOVESPA of Brazil

El papel del área de relaciones con los inversores en las sociedades cotizadas en la BM & FBOVESPA de Brasil

**Daniela Del Lama, Eduardo Oliva e Laércio Silva**



# Editorial

O presente número da RPBG cobre um leque diversificado de temas, que vão desde o empreendedorismo universitário ao marketing viral e publicidade para crianças, passando pelos modelos de governança e ainda pelo difícil equilíbrio entre a vida de trabalho e a vida familiar.

Este último aspecto ganha actualmente maior relevância dado o peso crescente das mulheres em posições técnicas e de liderança no mercado de trabalho.

Estamos certos de que a actualidade e diversidade de temáticas tratadas constituirão um bom motivo de interesse para os nossos leitores.

Destacamos aqui o artigo sobre o empreendedorismo uma vez que foca um público particular – os estudantes universitários – segmento que tem vindo a ganhar importância face aos empreendedores tradicionais.

A necessidade crescente de inovação e de conhecimento que os novos negócios exigem, aliada à quebra acentuada do trabalho por contra de outrem, estará na raiz deste forte interesse das universidades pelo empreendedorismo.

De facto, serão poucas as universidades que não contemplam hoje nos seus *curricula* disciplinas de empreendedorismo, ou que não possuem actividades de incubação de negócios.

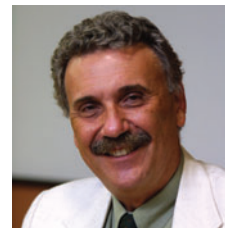
É uma mudança enorme e recente na tradição universitária, que exige sobretudo mudança de atitudes de professores e alunos, indo muito para além simples existência das disciplinas de empreendedorismo e das actividades de incubação.

Trata-se de desenvolver nos estudantes, espírito de autonomia e de responsabilidade, pensamento crítico, aceitação do risco, capacidade de liderança e competências relacionais, entre outras, que normalmente não faziam parte das preocupações de *curricula* das universidades.

Enfim, a universidade deve criar um ambiente de ensino e aprendizagem que reforce as características psicológicas dos indivíduos propensos a actividades empreendedoras.

Um outro aspecto que gostaríamos de salientar é a relevância do estudo dos perfis do empreendedor para os modelos de análise de risco da banca ou das empresas de capital de risco.

Estes modelos cingem-se normalmente aos aspectos técnicos e financeiros do negócio descurando muitas vezes a figura do empreendedor. É certo que não existem ainda estudos muito consistentes que possibilitem a predição de sucesso a partir do perfil do empreendedor, mas sabemos já o suficiente para não menosprezar estes factores. As universidades têm aqui um vasto campo para investigação aplicando posteriormente este conhecimento quer nos modelos de risco quer no desenho de programas de formação para empreendedores.



Bianor Scelza Cavalcanti  
Director no Brasil  
bianor@fgv.br

**«Saliente-se a relevância do estudo dos perfis do empreendedor para os modelos de análise de risco da banca ou das empresas de capital de risco. Estes modelos cingem-se normalmente aos aspectos técnicos e financeiros do negócio.»**



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

**«A necessidade crescente de inovação e de conhecimento que os novos negócios exigem, aliada à quebra acentuada do trabalho por contra de outrem, estará na raiz deste forte interesse das universidades pelo empreendedorismo.»**

Na capa:  
**Zé Ventura**  
«Lugar»  
65 x 50 cm  
Acrílico sobre papel  
Exposição de Pintura  
patente no INDEG/ISCTE,  
Lisboa, de 14 de Setembro  
a 13 de Outubro de 2010.



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>

# Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo

## Como identificar o potencial empreendedor?

por Susana Correia Santos, António Caetano e Luís Curral

**RESUMO:** Este trabalho focaliza-se nas atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo apresentando um modelo teórico do potencial empreendedor, construído com base numa revisão de literatura em que se procura sistematizar as principais características psicológicas diferenciadoras do indivíduo empreendedor: as motivações empreendedoras; as competências psicológicas; as competências sociais; e as competências de gestão. No âmbito de um projecto em desenvolvimento, o constructo de potencial empreendedor foi operacionalizado através de um Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor (IAPE<sup>©</sup>) e testado numa amostra de estudantes universitários de Ciências Sociais, da Saúde, de Gestão e das Tecnologias (N = 521). Os resultados evidenciam que existem diferenças significativas entre os estudantes universitários nas quatro dimensões do potencial empreendedor. Complementarmente, desenvolveu-se e testou-se o Índice do Potencial Empreendedor (IPE), cujo algoritmo se apresenta neste trabalho, bem como os seus resultados. Na amostra utilizada, os estudantes de Ciências da Gestão são os que apresentam um valor médio de IPE mais elevado. Em termos de aplicação, o IAPE<sup>©</sup> e o IPE são duas ferramentas para a promoção do empreendedorismo nas universidades, designadamente na concepção e realização de cursos e iniciativas focalizados na formação e treino dos estudantes, com aplicações práticas na construção de cursos de empreendedorismo.

**Palavras-chave:** Potencial Empreendedor, Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor, Índice do Potencial Empreendedor

**TITLE:** University student's attitudes towards entrepreneurship: how to identify the entrepreneurial potential?

**ABSTRACT:** This work is focused on the university student's attitudes towards entrepreneurship, presenting a theoretical model on the entrepreneurial potential, based on a literature review aiming to systematize the main entrepreneurial distinctive psychological characteristics: the entrepreneurial motivation, psychological competencies, social competencies, and management competencies. Included in a project under development, the entrepreneurial potential construct was operationalized through an Inventory the Entrepreneurial Potential Assessment Inventory (IAPE<sup>©</sup>) and was tested on one university students sample, composed by social, health, management and technology sciences students (N = 521). Results evidence that there are significant differences among university students on the four entrepreneurial potential dimensions. Additionally, we have been developing and testing the Entrepreneurial Potential Index (IPE). We present the algorithm and some results. On our sample the management sciences students present a greater mean IPE. Concerning the practical applications, the IAPE<sup>©</sup> and IPE are two tools for the promotion of university entrepreneurship, namely on the design of entrepreneurship courses and training necessities assessment.

**Key words:** Entrepreneurial Potential, Entrepreneurial Potential Assessment Inventory, Entrepreneurial Potential Index

## TÍTULO: Atitudes de los estudiantes universitarios en relación al emprendedorismo: ¿cómo identificar el potencial emprendedor?

**RESUMEN:** Este artículo se centra en las actitudes de los estudiantes universitarios en relación al emprendedorismo mediante la presentación de un modelo teórico del potencial emprendedor, basado en una revisión de la literatura que trata de sistematizar las principales características psicológicas diferenciadoras del individuo emprendedor: competencias emprendedoras, psicológicas, sociales y de gestión. Como parte de un proyecto en curso, la construcción del potencial empresarial se puso en práctica a través de un Inventario del Potencial Emprendedor (IAPE®) y probado en una muestra de estudiantes universitarios de Ciencias Sociales, Salud, Gestión y Tecnología (N = 521). Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los estudiantes universitarios en las cuatro dimensiones del potencial emprendedor. Además, hemos estado desarrollando y probando el Índice de Potencial Emprendedor (IPE), cuyo algoritmo se presenta en este trabajo y sus resultados. En la muestra utilizada, los estudiantes de Ciencias de la Administración son los que tienen un valor promedio de IPE superior. En cuanto a la ejecución, el IAPE® y el IPE son dos herramientas para la promoción del emprendedorismo en las universidades, en particular en el diseño e implementación de cursos e iniciativas centradas en la educación y la formación de los estudiantes, con aplicaciones prácticas en la construcción de cursos de emprendedorismo.

**Palabras-clave:** Potencial Emprendedor, Inventario del Potencial Emprendedor, Índice del Potencial Emprendedor

A literatura tem evidenciado que a inclusão do estudo do empreendedorismo nos cursos académicos contribui para aumentar a intenção por parte dos alunos de criarem novos negócios (e.g., Shinnar, Prueff e Toney, 2009). É hoje consensual que o empreendedorismo académico constitui um dos motores fundamentais para o crescimento económico e criação de riqueza (Shane, 2004b). Paralelamente, as políticas universitárias caminham progressivamente para a concepção de centros académicos de empreendedorismo, através do incentivo aos seus alunos, investigadores e docentes para transformarem as suas descobertas em patentes, *spin-offs* ou licenças tecnológicas e de negócios, alargando assim as actividades das universidades (Wood, 2009).

Por exemplo, existem fundos de financiamento inicial para oportunidades de negócio que visam motivar os académicos e estudantes universitários a tornarem-se empreendedores e a criarem novos negócios (Shane, 2004a; Wright, Clarysse, Mustar e Lockett, 2007). Em Portugal, algumas universidades estão já a adoptar este tipo de políticas académicas com programas específicos, como por exemplo o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), o Instituto Superior Técnico e a Universidade de Aveiro.

Neste âmbito, torna-se cada vez mais saliente o papel das universidades na promoção do espírito empreendedor, seja através do corpo docente e investigadores, seja através dos estudantes. Relativamente aos alunos, na actual conjuntura económica, a criação de novos negócios surge também como uma alternativa para enfrentar as dificuldades de encontrar emprego compatível com as competências adquiridas e desenvolvidas na universidade (e.g., Santarelli, Carree e Verheul, 2009; Remeikiene e Startiene, 2009). Num estudo empírico anterior, observou-se que os estudantes de empreendedorismo apresentam diferentes mapas cognitivos sobre as fases iniciais do processo empreendedor (Correia Santos, Curral e Caetano, 2010). Essa evidência sugere que é necessário avaliar e quantificar o potencial empreendedor dos alunos.

Entre os estudantes universitários, a intenção para ser empreendedor tem vindo a ser estudada em vários contextos culturais, recorrendo-se a metodologias diversificadas. Por exemplo, um estudo recente realizado na África do Sul evidencia que a teoria do comportamento planeado (e.g., Fishbein e Ajzen, 1977) permite explicar 27% da variância da intenção empreendedora entre os estudantes (Gird e Bagraim, 2009).

Em Portugal, em 2008, foi publicado um estudo sobre os estudantes universitários da Universidade da Beira Interior que apresenta uma tipologia de dois grupos de estudantes em relação às suas atitudes empreendedoras: «os independentes acomodados» e «os confiantes», de acordo com as suas características psicológicas e motivações (Raposo, Paço e Ferreira, 2009). Ainda em 2008, uma outra investigação centrou-se no estudo do potencial empreendedor dos estudantes universitários de Farmácia, Química, Engenharia,

Economia e outros cursos, evidenciando que os estudantes de Farmácia apresentavam uma maior propensão empreendedora (Teixeira, 2008).

Em 2009, um outro estudo focalizou-se na capacidade preditora de algumas características sócio-demográficas, características psicológicas e factores contextuais em estudantes finalistas de instituições universitárias e politécnicos. Os autores evidenciaram que a nacionalidade, sexo, envolvimento em associações académicas, contexto familiar e nível

### Susana Correia Santos

susana.santos@iscte.pt

Doutoranda em Gestão de Recursos Humanos – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal. Assistente de investigação do Instituto Universitário de Lisboa, Management Research Center. Publicou em co-autoria em revistas especializadas como *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* e no capítulo do livro **Exploring the Dynamics of Entrepreneurship**.

PhD Student in Human Resources Management in Lisbon University Institute (ISCTE-IUL), Lisbon, Portugal. Research assistant at Lisbon University Institute (ISCTE-IUL) Management Research Center. Has published in co-authorship on specialized journals as the *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, and on the book **Exploring the Dynamics of Entrepreneurship**.

Doctor en Dirección de Recursos Humanos – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal. Asistente de Investigación – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Management Research Center. El área principal de investigación se centra en las características psicosociales del emprendedorismo. Co-autor publicó en revistas especializadas, como el *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* y el capítulo del libro *Exploring the Dynamics of Entrepreneurship*.

### António Caetano

antonio.caetano@iscte.pt

Doutorado em Psicologia Social e Organizacional – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal. Professor no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Os seus estudos empíricos têm sido publicados em diversas revistas como: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Training and Development*, *Journal of European Industrial Training*, *Journal of Change Management*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

PhD in Organizational and Social Psychology Lisbon University Institute (ISCTE-IUL), Lisbon, Portugal. Professor at Lisbon University Institute (ISCTE-IUL). His empirical studies have been published in different journals such as: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Training and Development*, *Journal of European Industrial Training*, *Journal of Change Management*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

Doctorado en Psicología Social y Organizacional – Profesor del Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE/IUL), Lisboa, Portugal. Las principales áreas de investigación incluyen los procesos de cambio social en las organizaciones, el bienestar subjetivo en el trabajo, el espíritu emprendedor, la evaluación del desempeño y la transferencia de la formación. Sus estudios empíricos han sido publicados en varias revistas, tales como *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Training and Development*, *Journal of European Industrial Training*, *Journal of Change Management*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

### Luís Curral

lcurral@fp.ul.pt

Doutorado em Psicologia Social pela Universidade de Lisboa. Professor Auxiliar da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Os seus estudos empíricos têm sido publicados em diversas revistas como: *Applied Psychology: An International Review*; *Social Behavior and Personality: An International Journal*; *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; *European Journal of Work and Organizational Psychology* e *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

PhD in Social Psychology Lisbon University. Auxiliary Professor at Psychology Faculty at Lisbon University. His empirical studies have been published in different journals such as: *Applied Psychology: An International Review*; *Social Behavior and Personality: An International Journal*; *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; *European Journal of Work and Organizational Psychology* e *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

Doctorado en Psicología Social de la Universidad de Lisboa. Profesor Adjunto, Escuela de Psicología de la Universidad de Lisboa. Las principales áreas de investigación incluyen el trabajo en equipo, liderazgo, el estrés y el bienestar, y el espíritu empresarial. Sus estudios empíricos han sido publicados en diversas revistas como *Applied Psychology: An International Review*; *Social Behavior and Personality: An International Journal*; *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; *European Journal of Work and Organizational Psychology* e *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

**Nota:** Este projecto de investigação é apoiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia (FCT) (SFRH/BD/45768/2008).

Recebido em Junho de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.

Received in June 2010 and accepted in December 2010.

de rendimento constituíam os factores mais significativos que diferenciam os alunos na sua intenção para começar um novo negócio (Couto e Tiago, 2009).

As referidas investigações ilustram empiricamente uma diversidade de factores associados às iniciativas empreendedoras dos estudantes. Do ponto de vista teórico, persistem, todavia, claras lacunas e necessidades de desenvolvimento de um instrumento de avaliação. Mais especificamente, constata-se que os autores recorrem a diferentes metodologias de avaliação da intenção para criar negócios ou do potencial empreendedor, apresentando, frequentemente, operacionalizações pouco consistentes com os constructos teóricos utilizados, bem como fragilidades relevantes na validação destes (e.g., Gird e Bagraim, 2009; Raposo, Paço e Ferreira, 2009; Teixeira, 2008; Couto e Tiago, 2009).

**Do ponto de vista teórico, persistem claras lacunas e necessidades de desenvolvimento de um instrumento de avaliação. Consta-se que os autores recorrem a diferentes metodologias de avaliação da intenção para criar negócios ou do potencial empreendedor, apresentando, frequentemente, operacionalizações pouco consistentes com os constructos teóricos utilizados, bem como fragilidades relevantes na validação destes.**

Perante as dificuldades ilustradas na literatura nacional e internacional, afigura-se de particular relevância o esforço para clarificar os aspectos teóricos que permitam identificar a capacidade empreendedora dos jovens, especialmente dos estudantes universitários.

O presente trabalho insere-se num projecto mais vasto e em desenvolvimento que visa contribuir para a análise das atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo através da clarificação do constructo de potencial empreendedor, bem como para o aprofundamento do corpo teórico e empírico do empreendedorismo. Este projecto em desenvolvimento procura sistematizar e operacionalizar as características individuais que são mais distintivas do potencial empreendedor e pretende colmatar algumas necessidades práticas associadas ao ensino e implementação do empreendedorismo em Portugal.

No âmbito deste projecto, tem vindo a ser desenvolvido um modelo teórico que orientou a construção e validação do Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor<sup>®</sup> (IAPE<sup>®</sup>) e do Índice do Potencial Empreendedor (IPE). O presente artigo é uma resenha dos primeiros dados obtidos no desenvolvimento do modelo teórico do potencial empreendedor, de um questionário para a avaliação do potencial empreendedor, e de um índice de posicionamento do potencial empreendedor. Uma descrição detalhada dos resultados empíricos e dos procedimentos estatísticos e indicadores psicométricos da validação do Inventário IAPE<sup>®</sup> e do Índice IPE pode ser consultada numa publicação especializada (Correia Santos, Caetano, Curral e Spagnoli, 2010).

### O constructo de potencial empreendedor

O processo empreendedor está fortemente associado às características do indivíduo, uma vez que este é o agente principal da tomada de decisão para implementar iniciativas empreendedoras e o primeiro responsável pelo desempenho das tarefas que daí decorrem (Baum, Frese, Baron e Katz, 2007). Neste sentido, a investigação tem-se focalizado na identificação e descrição de características psicológicas, traços ou características de personalidade que são diferenciadoras dos indivíduos empreendedores (e.g., Baum e Locke, 2004; Brandstätter, 1997).

Em várias décadas de investigação em torno da pergunta «Quem é o empreendedor?» (Carland, Hoy e Carland, 1988; Gartner, 1989), as evidências empíricas apresentam-se dispersas e fragmentadas na literatura. Frequentemente, os instrumentos de avaliação operacionalizam constructos psicológicos específicos, como por exemplo a auto-eficácia empreendedora (e.g., McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009), que, por si só, não são suficientes para aferir um padrão ou perfil de competências tipicamente empreendedoras (e.g., Lumpkin, Cogliser e Schneider, 2009).

Com base na revisão de literatura, é possível clarificar o constructo de potencial empreendedor começando por sistematizar as principais características psicológicas diferenciadoras do indivíduo empreendedor. Estas características dizem respeito a quatro grandes dimensões: (a) as motivações empreendedoras; (b) as competências psicológicas; (c) as competências sociais; (d) e as competências de gestão.

As motivações empreendedoras são identificadas na literatura como um dos principais preditores do sucesso de novas empresas (Baum, Locke e Smith, 2001) e exprimem a energia e esforço de acção direccionados para a actividade empreendedora (e.g., Locke e Baum, 2007). As competências psicológicas referem-se ao vasto leque de aptidões e atributos que caracterizam os indivíduos (e.g., Chell, 2008). As competências sociais exprimem a capacidade do indivíduo para interagir com eficácia com os outros (e.g., Baron, 2000). As competências de gestão exprimem as capacidades básicas e transversais de gestão dos negócios (e.g., Baum, Locke e Smith, 2001).

No âmbito das motivações empreendedoras surgem como principais características diferenciadoras do potencial empreendedor o desejo de independência (i.e., a intenção de autonomia no processo de tomada de decisão estratégica), e a motivação económica (i.e., desejo de realização de ganhos económicos). Estudos prévios evidenciaram, por exemplo, que o forte desejo de independência pessoal influencia o desenvolvimento de negócios familiares e que os empreendedores apresentam uma preferência por tarefas independentes (e.g., Alstete, 2008).

No âmbito das competências psicológicas, a capacidade de inovação (i.e., capacidade para desencadear processos de desenvolvimento de uma invenção, que resulta na introdução de novos produtos, processos ou serviços no mercado), a inteligência emocional (i.e., capacidade para perceber, interpretar e gerir adequadamente as emoções do próprio e em especial na relação com os outros) e a resiliência (i.e., capacidade de reacção e recuperação face a resultados inesperados e desfavoráveis numa situação de risco e incerteza) foram identificadas como características distintivas dos empreendedores (e.g., Marvel e Lumpkin, 2007; Baron e Markman, 2000; Cross e Travaglione, 2003; Connor e Davidson, 2003; Markman, Baron e Balkin, 2005).

A capacidade de comunicação – persuasão (i.e., capacidade para mudar as opiniões e os comportamentos dos outros e o comportamento do próprio em situações importantes para o sucesso da iniciativa empreendedora) e a capacidade para desenvolver rede social foram identificadas como as duas características mais importantes no âmbito das com-

petências sociais. Estudos prévios evidenciam resultados que corroboram a sua importância (e.g., Baron e Markman, 2000; Hoehn-Weiss, Brush e Baron, 2004; McClelland, 1987; Baron e Tang, 2009).

As competências de gestão incluem quatro características distintivas do potencial empreendedor: visão, capacidade para mobilizar recursos, capacidade para liderar e a auto-eficácia empreendedora. A visão, definida como a capacidade para visualizar e antecipar objetivos, metas e realizações futuras, tem sido evidenciada como preditora do crescimento de empresas empreendedoras e identificada também como um elemento fundamental na liderança carismática (Chell, 2008; Baum, Locke e Smith, 2001; Baum, Locke e Kirkpatrick, 1998).

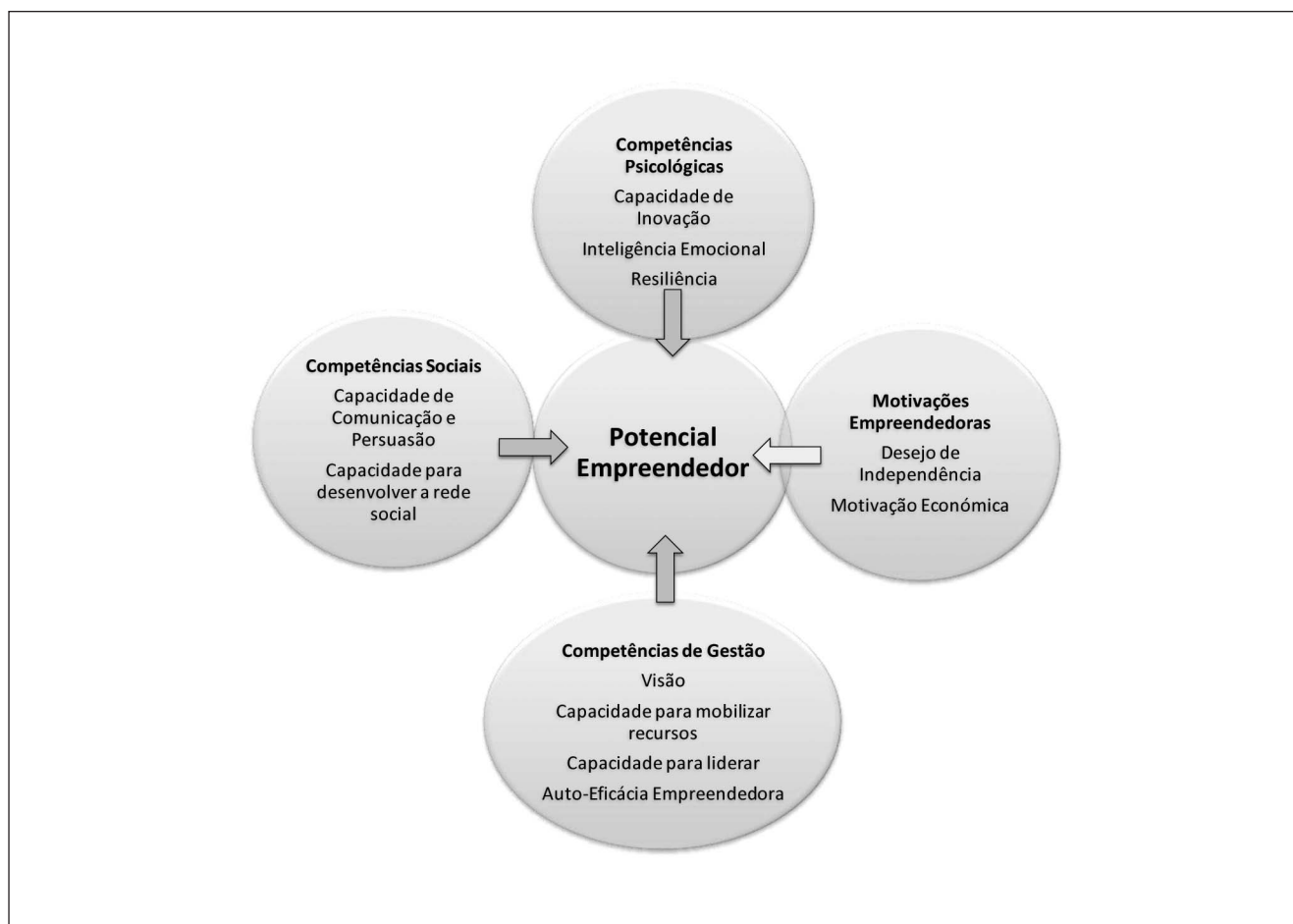
A capacidade para mobilizar recursos foi também identificada como um preditor importante do sucesso empreendedor (e.g., Ramachandran e Ray, 2006). A capacidade para liderar é definida como a aptidão para mobilizar e gerir os outros, tendo em vista o crescimento e sustentabilidade do negócio (Chell, 2008; Vecchio, 2003). A auto-eficácia empreendedora é definida como a crença individual na capacidade do próprio para alcançar com sucesso um objectivo. A auto-eficácia nos empreendedores é fundamental, uma vez que estes devem ter confiança nas suas capacidades para desempenhar diferentes tarefas e antecipar situações. Estudos empíricos evidenciaram que a auto-eficácia empreendedora está relacionada com a intenção de formar o seu próprio negócio, sendo uma característica distintiva do empreendedor (e.g., Bandura, 1982, 1997; Zhao, Seibert e Hills, 2005; McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009; Chen, Greene e Crick, 1998).

Apresenta-se na Figura (ver p. 7) um modelo conceptual que integra as quatro dimensões centrais e as onze sub-dimensões que, de acordo com a literatura, contribuem decisivamente para a emergência do potencial empreendedor.

A partir deste modelo conceptual, construído com base na literatura existente, operacionalizou-se cada uma das suas dimensões através de um conjunto de indicadores já testados e de outros especificamente criados para o efeito. Esta operacionalização visou a criação de um instrumento de medida do potencial empreendedor psicometricamente vali-



**Figura**  
**Modelo conceptual do potencial empreendedor**



dado – o IAPE® (ver Correia Santos, Caetano, Curral e Spagnoli, 2010).

## Método

### • Amostra

Este estudo inclui uma amostra de 521 estudantes universitários, sendo que 61,3% são do sexo feminino. A média de idade é de 22,6 anos ( $DP = 4,2$ ), e varia entre os 17 e os 30 anos. Relativamente ao ciclo de escolaridade, 92,3% são estudantes do 1.º ciclo e 7,1% são alunos do 2.º ciclo. Os estudantes pertencem a quatro grandes áreas de ensino: Ciências Sociais (25,0%), Ciências da Saúde (26,1%), Ciências da Gestão (25,7%) e Ciências Tecnológicas (23,2%).

### Medidas do Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor®

De acordo com a operacionalização e validação realizada por Correia Santos, Caetano, Curral e Spagnoli (2010), a versão final do Inventário® é constituída por um conjunto de itens medidos numa escala de concordância de 5 pontos (1 = discordo completamente; 5 = concordo completamente), os quais exprimem as onze sub-dimensões do constructo de potencial empreendedor: *desejo de independência*; *motivação económica*; *capacidade de inovação*; *inteligência emocional*; *resiliência*; *capacidade de comunicação e persuasão*; *capacidade para desenvolver a rede social*; *auto-eficácia empreendedora*; *visão*; *capacidade para mobilizar*

recursos; e capacidade para liderar.

De acordo com o modelo teórico do potencial empreendedor e respectiva validação (ver Correia Santos, Caetano, Curral e Spagnoli, 2010), estas onze sub-dimensões exprimem quatro dimensões de segunda ordem: motivações empreendedoras, competências psicológicas, competências sociais e competências de gestão. Em anexo apresentam-se exemplos de itens (ver p. 14).

## Resultados

### Análise Descritiva das Dimensões do IAPE® em Estudantes Universitários

No âmbito do projecto em que se insere este estudo, o modelo factorial confirmatório do potencial empreendedor foi testado em diversas populações, correspondendo aquela a que aqui se refere a estudantes universitários. Os resultados dessa análise psicométrica suportam a validade do

constructo do potencial empreendedor e a sua operacionalização através do IAPE®.

As médias e desvio-padrão para a amostra dos estudantes universitários nas onze sub-dimensões do IAPE® apresentam-se no Quadro I. A capacidade para desenvolver a rede social é a variável que apresenta um valor médio mais baixo ( $M = 2,7$ ) e a auto-eficácia empreendedora é a variável que apresenta um valor médio mais elevado ( $M = 4,0$ ).

Existem diferenças estatisticamente significativas entre os estudantes universitários de Ciências Sociais, Ciências da Saúde, Ciências da Gestão e Ciências das Tecnologias nos valores médios do desejo de independência ( $F(3;517) = 5,85$ ,  $p < 0,01$ ), motivação económica ( $F(3;517) = 23,99$ ,  $p < 0,01$ ), capacidade de inovação ( $F(3;517) = 4,47$ ,  $p < 0,01$ ), capacidade de comunicação e persuasão ( $F(3;517) = 9,24$ ,  $p < 0,01$ ), capacidade de comunicação e persuasão ( $F(2;517) = 9,24$ ,  $p < 0,01$ ), capacidade para mobilizar recursos ( $F(3;517) = 5,22$ ,

### Quadro I

#### Médias das dimensões de primeira ordem do potencial empreendedor dos estudantes de Ciências Sociais, Ciências da Saúde, Ciências de Gestão e Ciências das Tecnologias

	ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS					
	Média Amostra Total N = 521	Desvio Padrão Amostra Total N = 521	Ciências Sociais N = 130	Ciências da Saúde N = 136	Ciências da Gestão N = 134	Ciências Tecnológicas N = 121
1. desejo de independência*	3,4	0,9	3,6 <sup>a</sup>	3,3 <sup>b</sup>	3,6 <sup>a</sup>	3,3 <sup>b</sup>
2. motivação económica*	3,2	0,9	3,4 <sup>a</sup>	2,7 <sup>c</sup>	3,5 <sup>a</sup>	3,1 <sup>b</sup>
3. capacidade de inovação*	3,2	0,7	3,3 <sup>a</sup>	3,0 <sup>b</sup>	3,2 <sup>a</sup>	3,1 <sup>b</sup>
4. inteligência emocional	3,4	0,7	3,5	3,4	3,6	3,4
5. resiliência	3,2	0,7	3,2	3,2	3,2	3,2
6. capacidade de comunicação e persuasão*	3,5	0,7	3,5 <sup>a</sup>	3,3 <sup>b</sup>	3,7 <sup>a</sup>	3,3 <sup>b</sup>
7. capacidade para desenvolver a rede social	2,7	0,6	2,7	2,7	2,8	2,7
8. visão	3,2	0,6	3,3	3,2	3,3	3,2
9. capacidade para mobilizar recursos*	3,6	0,5	3,6 <sup>a</sup>	3,5 <sup>b</sup>	3,7 <sup>a</sup>	3,5 <sup>b</sup>
10. capacidade de liderança*	3,5	0,5	3,4 <sup>a</sup>	3,4 <sup>a</sup>	3,7 <sup>b</sup>	3,6 <sup>b</sup>
11. auto-eficácia empreendedora*	4,0	0,6	4,1 <sup>a</sup>	4,0 <sup>a</sup>	4,1 <sup>a</sup>	3,9 <sup>b</sup>

\* diferenças significativas entre os valores médios das áreas de especialização dos estudantes,  $p < 0,005$

$p < 0,01$ ), capacidade de liderança ( $F(3;517) = 6,15$ ,  $p < 0,01$ ) e auto-eficácia empreendedora ( $F(3;517) = 4,42$ ,  $p < 0,01$ ).

Os resultados das dimensões de segunda ordem, motivações empreendedoras, competências psicológicas, competências sociais e competências de gestão apresentam-se no Quadro II.

Constata-se que existem diferenças significativas entre os valores médios das motivações empreendedoras ( $F(3;517) = 19,44$ ,  $p < 0,01$ ), competências psicológicas ( $F(3;517) = 2,91$ ,  $p < 0,05$ ), competências sociais ( $F(3;517) = 6,27$ ,  $p < 0,01$ ) e competências de gestão ( $F(3;517) = 4,31$ ,  $p < 0,01$ ).

#### *Índice do Potencial Empreendedor – IPE*

Com base no Inventário IAPE®, construiu-se um Índice do Potencial Empreendedor através da ponderação das quatro dimensões de segunda ordem do potencial empreendedor: motivações empreendedoras (ME), competências de gestão (CG), competências psicológicas (CP) e competências sociais (CS).

De acordo com as sugestões da literatura, a motivação empreendedora tem um efeito directo no crescimento do empreendimento com sucesso (Baum, Locke e Smith, 2001) e é ainda a principal variável catalisadora do processo empreendedor (e.g., Shane, Locke e Collins, 2003; Wainer e Rubin, 1969). Neste sentido, as motivações empreendedoras são conceptualizadas no IPE como o elemento de ponderação com um maior peso, sendo esta importância na ponderação traduzida pela potenci-

ação de segundo grau das motivações empreendedoras (ME<sup>2</sup>).

Por outro lado, as competências de gestão têm também sido identificadas como cruciais para o desenvolvimento de um negócio empreendedor, em especial por que estas incluem a visão e a capacidade de liderança (e.g., Baum, Locke e Kirkpatrick, 1998). No presente estudo, as competências de gestão incluem também a auto-eficácia empreendedora, que tem sido identificada repetidamente como um importante preditor do sucesso das iniciativas empreendedoras (e.g., Bandura, 1982, 1997; McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009).

Assim, as competências de gestão contribuem de forma relevante para o constructo do potencial empreendedor. Neste sentido, as competências de gestão terão igualmente um peso devidamente ponderado, embora menor do que o da motivação. Esta ponderação das competências de gestão é traduzida matematicamente pela multiplicação simples desta dimensão pelas restantes.

As competências psicológicas e competências sociais constituem dois pilares indispensáveis e complementares para as iniciativas empreendedoras (e.g., Baum e Locke, 2004). A investigação tem salientado a importância dos traços individuais do empreendedor, incluindo tanto características de nível psicológico como social, salientando-se assim a importância dos dois tipos de competências (e.g., Chell, 2008). Por conseguinte, o IPE inclui naturalmente as competências psicológicas e competências sociais, atribuindo-

#### **Quadro II**

#### **Médias das dimensões de segunda ordem do potencial empreendedor dos estudantes universitários de Ciências Sociais, Ciências da Saúde, Ciências de Gestão e Ciências Tecnológicas**

	Ciências Sociais N = 130	Ciências da Saúde N = 136	Ciências da Gestão N = 134	Ciências Tecnológicas N = 121
1. motivações empreendedoras*	3,5 <sup>a</sup>	3,0 <sup>b</sup>	3,5 <sup>a</sup>	3,2 <sup>b</sup>
2. competências psicológicas*	3,3 <sup>a</sup>	3,2 <sup>b</sup>	3,3 <sup>a</sup>	3,2 <sup>b</sup>
3. competências sociais*	3,2 <sup>a</sup>	3,0 <sup>b</sup>	3,2 <sup>a</sup>	3,0 <sup>b</sup>
4. competências de gestão*	3,6 <sup>a</sup>	3,5 <sup>b</sup>	3,7 <sup>b</sup>	3,5 <sup>b</sup>

\* diferenças significativas entre os valores médios das áreas de especialização dos estudantes,  $p < 0,005$

do-se às duas igual importância, traduzido pela soma aritmética entre as duas.

Assim, a construção de um IPE pode ser útil para a promoção e desenvolvimento dos programas universitários de empreendedorismo. De acordo com o racional apresentado, o IPE foi operacionalizado através da seguinte fórmula, na qual se salienta o peso das competências de gestão e das motivações empreendedoras:

$$(1). IPE = (CP + CS) \times CG \times ME^2$$

Onde, IPE = Índice do Potencial Empreendedor;

CP = Competências Psicológicas

CS = Competências Sociais

CG = Competências de Gestão

ME = Motivação Empreendedora

Os resultados brutos da amostra de aferição utilizada no presente estudo foram transformados em resultados estandardizados com um valor médio de 50 e um desvio-padrão de 10 (Cronbach, 1976). Assim, o IPEt (transfor-

mado) foi constituído com valor médio 50 e desvio-padrão 10.

De acordo com esta transformação e com a distribuição dos valores do IPE foram criadas cinco categorias. Assim, indivíduos que apresentem um IPE: (a) com um desvio-padrão inferior ou superior ao valor médio encontram-se no agrupamento médio; (b) com um desvio-padrão acima ou abaixo do valor médio encontram-se no agrupamento elevado ou reduzido, respectivamente; (c) acima ou abaixo de três desvios-padrão do valor médio encontram-se no agrupamento muito elevado ou muito reduzido, respectivamente.

A comparação dos valores médios do IPEt e a sua distribuição por categorias para os estudantes universitários apresenta-se descrita no Quadro III.

Analisando em detalhe o posicionamento dos estudantes universitários por áreas de ensino, verifica-se que os estudantes de Ciências da Saúde são aqueles que apresentam um valor médio de IPEt mais baixo ( $M = 44,0$ ). Os estudan-

**Quadro III**

**Médias do Índice do Potencial Empreendedor (IPE) dos estudantes universitários e percentagem distribuída por classes**

	Média	Desvio-Padrão	20-39 Reduzido %	40-59 Médio %	60-79 Elevado %	800-100 Muito Elevado %
Estudantes Universitários (N = 521)	48,4	9,9	19,8	66,8	12,9	0,6
Estudantes de Ciências Sociais (N = 130)	51,5	10,6	11,5	67,7	20,0	0,8
Estudantes de Ciências da Saúde (N = 136)	44,0	8,1	33,1	59,6	7,4	-
Estudantes de Ciências da Gestão (N = 134)	51,6	10,2	8,2	73,9	16,4	1,5
Estudantes de Ciências das Tecnologias (N = 121)	46,3	8,6	26,4	66,1	7,4	-



tes de Ciências das Tecnologias apresentam também um valor médio de potencial empreendedor abaixo do valor médio ( $M = 46,3$ ). Relativamente aos estudantes de Ciências Sociais e de Ciências da Gestão, estes apresentam um valor médio do IPEt acima da média ( $M$  estudantes de Ciências Sociais = 51,5;  $M$  estudantes de Ciências da Gestão = 51,6).

Resumidamente, constata-se que os estudantes universitários da nossa amostra apresentam uma maior percentagem de indivíduos com um IPEt reduzido (19,8%) do que IPEt elevado (12,9%).

## Discussão

O potencial empreendedor tem sido definido de diferentes formas na literatura, recorrendo a diversas dimensões psicológicas e traços de personalidade identificados como distintivos dos empreendedores (e.g., Baum, Frese, Baron e Katz, 2007; Carland, Hoy e Carland, 1988; Gartner, 1989; McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009; Chell, 2008; Marvel e Lumpkin, 2007; Baron e Markman, 2000; Cross e Travaglione, 2003; Connor e Davidson, 2003; Markman, Baron e Balkin, 2005).

Com base na sistematização das contribuições dos estudos mais relevantes sobre este tema, no presente artigo apresentou-se um modelo conceptual do potencial empreendedor, o qual compreende quatro dimensões de segunda ordem e onze sub-dimensões: desejo de independência, auto-eficácia, motivação económica, capacidade de inovação, inteligência emocional, resiliência, capacidade de comunicação e persuasão, capacidade para desenvolver a rede social, visão, capacidade para mobilizar recursos e capacidade para liderar.

A nível teórico, o principal contributo do presente estudo remete para a sugestão de um modelo que resulta da convergência das dimensões psicológicas mais distintivas evidenciadas na literatura, que vai além da simples descrição das várias dimensões psicológicas e sociais (e.g., Raab, Stedham e Neuner, 2005).

Os estudantes de Ciências Sociais, Ciências da Saúde, Ciências da Gestão e Ciências das Tecnologias apresentam diferentes padrões de potencial empreendedor, sendo que existem diferenças estatisticamente significativas nos valores

médios das sub-dimensões de desejo de independência, motivação económica, capacidade de inovação, capacidade de comunicação e persuasão, resiliência, capacidade de comunicação e persuasão, capacidade para mobilizar recursos, capacidade de liderança e auto-eficácia empreendedora. Os estudantes apresentam também diferenças significativas entre os valores médios das dimensões de segunda ordem: motivações empreendedoras, competências psicológicas, competências sociais e competências de gestão.

O estudo focalizou-se também no desenvolvimento do IPE. Este índice foi desenvolvido com base na relevância identificada na literatura relativamente à contribuição de cada uma das dimensões de segunda-ordem para o potencial empreendedor. A sua operacionalização permite posicionar e comparar os indivíduos segundo o seu nível de potencial empreendedor. Depois dos procedimentos de standardização do IPE, os resultados evidenciam que os estudantes de Ciências da Gestão e Ciências Sociais são os que apresentam um valor médio de IPE mais elevado, e os estudantes de Ciências da Saúde um valor médio de IPE mais reduzido.

Globalmente, o presente estudo corrobora também a importância das características e competências individuais incluídas no modelo do potencial empreendedor, contribuindo para o reforço de resultados empíricos prévios e para a aferição de proposições teóricas previamente apresentadas na literatura e até agora dispersas (e.g., Baron e Markman, 2000; Chen, Greene e Crick, 1998; McGee, Peterson, Mueller e Sequeira, 2009).

Relativamente às contribuições metodológicas, apresenta-se um inventário cujos resultados se afiguram importantes para a realização de futuras pesquisas empíricas. O presente trabalho apresenta ainda a construção do IPE que permite posicionar cada indivíduo dentro de uma escala que mede o seu potencial para ser empreendedor, de acordo com um modelo teórico consistente. A construção de índices de aferição tem sido também evidenciada na literatura como uma necessidade para o desenvolvimento do corpo teórico sobre o empreendedorismo (Rumelt, 2005).

## Limitações e implicações práticas

Apesar das contribuições do presente trabalho, este apresenta também algumas limitações. Mais concretamente,

apenas foram inquiridos estudantes universitários de quatro áreas científicas, ficando por abranger outras áreas de formação, como por exemplo as áreas artísticas. Será interessante em investigações futuras incluir amostras de outras áreas do Ensino Superior, possibilitando assim o mapeamento do potencial empreendedor dos estudantes por área de formação e, eventualmente, por instituição.

Acrescenta-se ainda que investigações futuras podem analisar os resultados de empreendedores efectivos, constituindo-se assim um padrão de referência para os restantes grupos. Além disso, devem ser desenvolvidos testes focalizados na validade de incremento e diferencial, que se torna especialmente crítica em procedimentos de selecção (Kline, 1993). Outro aspecto que requer desenvolvimentos futuros

### **Sendo o potencial empreendedor maioritariamente constituído por competências, infere-se que existe possibilidade de desenvolvimento e formação específica em todas essas competências**

remete para o controlo da «desejabilidade social» (e.g., Spector, 1992).

No que respeita às implicações práticas, o IAPE® pode constituir-se como uma ferramenta de elevado valor para a comunidade académica, uma vez que permite aos estudantes universitários, docentes e até financiadores de projectos, aferir o nível do potencial empreendedor bem como as competências que necessitam de ser desenvolvidas. Sendo o potencial empreendedor maioritariamente constituído por competências, infere-se que existe possibilidade de desenvolvimento e formação específica em todas essas competências. Neste sentido, o IAPE® permite identificar quais as competências com necessidade de desenvolvimento e formação num grupo de estudantes.

Esta informação pode ser relevante para as universidades, sendo que permite desenhar os cursos de formação em empreendedorismo de forma a ajustarem-se mais às necessidades dos alunos. Assim, o IAPE® permite ajudar a conceber ou ajustar planos curriculares, diagnosticar as dimensões em que os estudantes apresentam maiores dificuldades, sinalizando as necessidades de desenvolvimento de competências. O IAPE® é um instrumento de aplicação rápida,

cotação fácil e que poderá ser utilizado nos mais diversos contextos de avaliação.

O IPE apresenta-se também como uma ferramenta que apresenta importantes implicações práticas. A aferição directa do potencial empreendedor permite situar um indivíduo numa escala de compreensão intuitiva, possibilitando assim a comparação entre diversos potenciais empreendedores, e ajudar na tomada de decisão de investimento e/ou de constituição de equipas empreendedoras.

Num cenário de crise económica e social, o empreendedorismo apresenta-se cada vez mais como uma solução de auto-emprego (e.g., Ashcroft, Holden e Low, 2009) e, neste sentido, o IAPE® e o IPE podem desempenhar um papel crítico nas primeiras fases do processo empreendedor: motivação do indivíduo, aferição e avaliação de competências críticas para o desenvolvimento de negócios empreendedores de sucesso. ■

### **Referências bibliográficas**

- ALSTETE, J. W. (2008), «Aspects of entrepreneurial success». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15(3), pp. 584-594.
- ARBUCKLE, J. L. (2006), **Amos (Version 7.0)**. SPSS [Computer Program], Chicago.
- ASHCROFT, B.; HOLDEN, D. e LOW, K. (2009), «Entrepreneurial interest, vision and the self-employment choice decision in UK regions». *Regional Studies*, vol. 43(8), pp. 1075-1090.
- BANDURA, A. (1982), «Self-efficacy mechanism in human agency». *The American Psychologist*, vol. 37, pp. 122-147.
- BANDURA, A. (1997), **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. Freeman e Co., Nova Iorque.
- BARON, R. e TANG, J. (2009), «Entrepreneurs' social skills and new venture performance: mediating mechanisms and cultural generality». *Journal of Management*, vol. 35, pp. 282-306.
- BARON, R. A. (2000), «Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs' success». *Current Directions in Psychological Science*, vol. 9(1), pp. 15-18.
- BARON, R. A. e MARKMAN, G. D. (2000), «Beyond social capital: the role of social skills in entrepreneurs' success». *Academy of Management Executive*, vol. 14, pp. 106-116.
- BAUM, J. R. e LOCKE, E. A. (2004), «The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89(4), pp. 587-598.
- BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. e KATZ, J. A. (2007), «Entrepreneurship as an area of psychology study: an introduction». In J. R. Baum, M. Frese e R. Baron (Eds.), **Psychology of Entrepreneurship**, Lawrence Erlbaum, SIOP Frontier Series, New Jersey.
- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. e KIRKPATRICK, S. (1998), «A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 43-54.

- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. e SMITH, K. G. (2001), «A multidimensional model of venture growth». *Academy of Management Journal*, vol. 44(2), pp. 292-303.
- BERCHICCI, L. e TUCCI, C. L. (2006), «Entrepreneurship, technology and Schumpeterian innovation: entrants and incumbents». In M. Casson, B. Yeung, A. Basu e N. Wadeson (Eds.), **Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, Oxford, pp. 220-233.
- BRANDSTATTER, H. (1997), «Becoming an entrepreneur: a question of personality structure?». *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, pp. 157-177.
- CARLAND, J. W.; HOY, F. e CARLAND, J. A. (1988), «Who is an entrepreneur? Is a question worth asking». *American Journal of Small Business*, vol. 12(4), pp. 33-39.
- CHELL, E. (2008), **The Entrepreneurial Personality: A Social Construction**. The Psychology Press/Routledge, Londres.
- CHEN, C. C.; GREENE, P. G. e CRICK, A. (1998), «Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?». *Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 295-316.
- CORREIA SANTOS, S.; CAETANO, A.; CURRAL, L. e SPAGNOLI, P. (2010), «How to assess the entrepreneurial potential?». *International Council for Small Business 2010: Entrepreneurship: Bridging Global Boundaries*, Cincinnati, Ohio.
- CORREIA SANTOS, S.; CURRAL, L. e CAETANO, A. (2010), «Cognitive maps in early entrepreneurship stages: from motivation to implementation». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 11(1), pp. 29-44.
- COUTO, J. P. A. e TIAGO, M. T. B. (2009), «Propensity for entrepreneurship among university students». *The Business Review*, Cambridge, vol. 12(1), pp. 308-316.
- COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P. (1989), «Strategic management of small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, vol. 10(1), pp. 75-87.
- CRONBACH, L. J. (1976), **Essentials of Psychological Testing** (3.<sup>a</sup> ed.), Harper & Row, Nova Iorque.
- CROSS, B. e TRAVAGLIONE, A. (2003), «The untold story: is the entrepreneur of the 21st Century defined by emotional intelligence?». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11(3), pp. 221-228.
- ESTRIN, S.; MEYER, K. E. e BYCHKOVA, M. (2006), «Entrepreneurship in transition economies». In M. Casson, B. Yeung, A. Basu e N. Wadeson (Eds.), **Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, Oxford, pp. 693-725.
- FISHBEN, M. e AJZEN, I. (1977), «Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research». *Psychological Bulletin*, vol. 84(5), pp. 888-918.
- GARTNER, W. B. (1989), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, pp. 47-68.
- GIRD, A. e BAGRAIM, J. J. (2009), «The theory of planned behavior as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students». *South African Journal of Psychology*, vol. 38(4), pp. 711-724.
- HOEHN-WEISS, M. N.; BRUSH, C. G. e BARON, R. A. (2004), «Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives». *The Journal of Private Equity*, vol. 7, pp. 17-26.
- KLINE, P. (1993), **Handbook of Psychological Testing**. Routledge, Londres.
- LICHT, A. M. e SIEGEL, J. I. (2006), «The social dimensions of entrepreneurship». In M. Casson, B. Yeung, A. Basu e N. Wadeson (Eds.), **Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, Oxford, pp. 511-539.
- LOCKE, E. A. e BAUM, J. R. (2007), «Entrepreneurial motivation». In J. R. Baum, M. Freese e R. A. Baron (Eds.), **The Psychology of Entrepreneurship**. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C. e SCHNEIDER, D. R. (2009), «Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33(1), pp. 47-69.
- MARKMAN, G. D.; BALKIN, G. D. e BARON, R. A. (2002), «Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 27(2), pp. 149-165.
- MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. e BALKIN, D. B. (2005), «Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking». *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 26, pp. 1-19.
- MARVEL, M. R. e LUMPKIN, G. T. (2007), «Entrepreneurs human capital and its effects on innovation radicalness». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 31(6), pp. 807-828.
- MCCLELLAND, D. C. (1987), «Characteristics of successful entrepreneurs». *Journal of Creative Behavior*, vol. 21, pp. 219-233.
- MCGEE, J. E.; PETERSON, M.; MUELLER, S. L. e SEQUEIRA, J. (2009), «Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 33(4), pp. 965-988.
- PARKER, S. C. (2006), «Entrepreneurship, self-employment and the labour market». In M. Casson, B. Yeung, A. Basu e N. Wadeson (Eds.), **Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, Oxford, pp. 453-460.
- RAAN, G.; STEDHAM, Y. e NEUNER, M. (2005), «Entrepreneurial potential: an exploratory study of business students in the US and Germany». *Journal of Business and Management*, vol. 11(2), pp. 71-88.
- RAMACHANDRAN, K. e RAY, S. (2006), «Networking and resource strategies in new ventures: a study of information technology start-ups». *Journal of Entrepreneurship*, vol. 15, pp. 145-168.
- RAPOSO, M.; PAÇO, A. e FERREIRA, J. (2009), «Entrepreneur's profile: taxonomy of attributes and motivations of university students». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15(2), pp. 405-4118.
- REMEIKIENE, R. e STARTIENE, G. (2009), «Does the interaction between entrepreneurship and unemployment exist?». *Economics and Management*, vol. 14, pp. 903-911.
- RUMELT, R. (2005), «Theory, strategy and entrepreneurship». In S. A. Alvarez, R. Agarwal e O. Sorenson (Eds.), **The Handbook of Entrepreneurship: Disciplinary Perspectives**, Springer-Verlag, Berlin, pp. 11-32.
- SANTARELLI, E.; CARREE, M. e VERHEUL, I. (2009), «Unemployment and firm entry and exit: an update on a controversial relationship». *Regional Studies*, vol. 43(8), pp. 1061-1073.
- SCHUMPETER, J. A. (1934), **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA.
- SHANE, S. (2004a), «Encouraging university entrepreneurship? The effect of the Bayh-Dole Act on university patenting in the United States». *Journal of Business Venturing*, vol. 19(1), pp. 127-151.
- SHANE, S. (2004b), **Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation**. Edward Elgar, Cheltenham.
- SHANE, S.; LOCKE, E. A. e COLLINS, C. J. (2003), «Entrepreneurial motivation». *Human Resources Management Review*, vol. 13,

pp. 257-279.

SHINNAR, R.; PRUETT, M. e TONEY, B. (2009), «Entrepreneurship education: attitudes across campus». *Journal of Education for Business*, vol. 84(3), pp. 151-159.

SECTOR, P. E. (1992), **Summated Rating Scale Construction**. Sage Publications, Newbury Park, Califórnia.

TEIXEIRA, A. C. (2008), «Entrepreneurial potential in chemistry and pharmacy: results from a large sample». *Journal of Business Chemistry*, vol. 5(2), pp. 48-63.

VECCHIO, R. (2003), «Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads». *Human Resource Management*

Review, vol. 13, pp. 303-327.

WAINER, H. A. e RUBIN, I. M. (1969), «Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success». *Journal of Applied Psychology*, vol. 53(3), pp. 178-184.

WOOD, M. S. (2009), «Does one size fit all? The multiple organizational forms leading to successful academic entrepreneurship». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 33(4), pp. 929-947.

WRIGHT, M.; CLARYSSE, B.; MUSTAR, P. e LOCKETT, A. (2007), **Academic Entrepreneurship in Europe**. Edward Elgar, Cheltenham.

## Annexo

*Na maioria das situações consigo que as outras pessoas façam o que eu quero.*

*Quando decido iniciar algum projeto de negócio, sei que consigo levá-lo até ao fim.*

*Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível.*

*Geralmente consigo definir estratégias eficazes para concretizar os objetivos que pretendo.*

*Em períodos difíceis tenho tendência a focalizar-me naquilo que me ajuda a superá-los.*

*Normalmente consigo encontrar os recursos necessários para concretizar as iniciativas que tenho.*

*Geralmente consigo mobilizar as pessoas para as iniciativas que proponho.*

*Uma das coisas que é mais importante para mim é ter um trabalho em que sou patrão de mim próprio.*

*Conheço pessoas de sítios muito variados.*

*Frequentemente surpreendo as pessoas com as minhas ideias novas.*

*Eu reconheço facilmente as minhas emoções logo que se manifestam.*

*Geralmente sei como obter os recursos de que preciso para avançar com iniciativas que considero importantes.*



# Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes

por Anielson Silva, Carlos Rossetto e Luiza Rebelo

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar as fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. A abordagem metodológica adotada na pesquisa foi a qualitativa. O estudo foi realizado com quinze mulheres-gerentes que atuam em uma instituição financeira em três capitais brasileiras. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. A análise compreensiva interpretativa dos resultados seguiu as orientações de Silva (2005). O estudo revelou a presença de três fontes de conflito: o tempo, o comportamento e a tensão. O tempo provoca problemas na vida pessoal e profissional, interferindo mais nas relações em família do que nas relações profissionais. Os conflitos provocados pelo comportamento e pela tensão afetam tanto a gerente em si, como as relações familiares (filhos, cônjuge e pais) e profissionais (pares, colaboradores e clientes). Os conflitos na relação trabalho-família vivenciados pelas mulheres estão interconectados e prejudicam o seu desempenho e a sua qualidade de vida.

**Palavras-chave:** Trabalho, Família, Conflito, Mulheres Gerentes

**TITLE:** Sources and consequences of conflict in the relationship work-family of women managers

**ABSTRACT:** The present research aimed at identifying the sources and consequences of the conflicts in the relation between work-family of the manager women. The methodological approach used was the qualitative one. The research was done with fifteen manager women who work at a financial institution in three Brazilian capitals. The data collection was held through semi structured interviews. The interpretative comprehensive results analysis followed the orientation of Silva (2005). The study has revealed three sources of conflict: time, behavior and tension. Time generates problems in the personal and professional life, interfering more in the family relations than in the professional relations. The conflicts generated by the behavior and by the tension affect us as well as the family relations (kids, spouse and parents) and professional relations (partners, employees and clients). The conflicts in the work-family relation experienced by the women are interconnected and cause harm in their performance and their life quality.

**Key words:** Work, Family, Conflict, Women Managers

**TÍTULO:** Causas y consecuencias de los conflictos en las relaciones trabajo-familia de mujeres directivas

**RESUMEN:** Esta investigación tuvo como objetivo identificar las causas y consecuencias de los conflictos en la relación entre el trabajo y la familia de las mujeres directivas. El enfoque metodológico adoptado en la investigación fue de tipo cualitativo. El estudio se realizó con quince mujeres directivas que trabajan en una institución financiera en tres ciudades brasileñas. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semi-estructuradas. El



análisis comprehensivo interpretativo de los resultados siguió las directrices Silva (2005). El estudio reveló la presencia de tres fuentes de conflicto: el tiempo, el comportamiento y la tensión. El tiempo causa problemas en la vida personal y profesional, lo que interfiere en las relaciones familiares más que en las relaciones profesionales. Los conflictos causados por el comportamiento y la tensión afectan tanto a la propia directiva, tales como las relaciones familiares (hijos, cónyuge y padres) y profesionales (compañeros, empleados y clientes). Los conflictos en la relación entre el trabajo y la familia que sufren las mujeres se interconectan y afectan a su rendimiento y calidad de vida.

**Palabras-clave:** Trabajo, Familia, Conflicto, Mujeres Gestoras

**A**s relações entre o trabalho e a família, apesar de ocorrerem de várias maneiras e em diferentes níveis, estão inseridas em um sistema complexo (a vida) que permeia a natureza humana e a sua relação com o mundo, demanda a necessidade de estudos que considerem os diferentes contextos em que as pessoas vivem e trabalham. Tanto o trabalho quanto a família podem ser considerados domínios que contribuem ou dificultam o de-

envolvimento profissional e pessoal das pessoas (Silva, 2005).

É fato que a inserção da mulher no mercado trouxe implicações para a sua vida pessoal mudando, sobretudo, as estruturas sociais vigentes na sociedade, como por exemplo a estrutura familiar. Farias (2004, p. 47) destaca a mudança na compreensão da família, passando de uma visão econômica e reprodutiva para uma visão

#### Anielson Barbosa da Silva

anielson@uol.com.br

Doutorado em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professor Associado de Administração de Recursos Humanos no Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa/PB, Brasil. Pesquisador Coordenador do grupo de pesquisa em Competências e Aprendizado cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

*PhD in Production Engineering (Univ. Federal de Santa Catarina, Brazil). Associate Professor of Human Resource Management at the Management Department, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa/PB, Brazil. Chief researcher of the Competence and Learning research group at the Brazilian research agency (CNPq).*

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil). Profesor Asociado de Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Gestión de la Universidad Federal de Paraíba (UFPB), Joao Pessoa, Paraíba, Brasil. Jefe investigador de la competencia y el aprendizaje en grupo de investigación de la agencia de investigación de Brasil (CNPq).

#### Carlos Ricardo Rossetto

rossetto@univali.br

Doutorado em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professor Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis/SC, Brasil. Pesquisador Coordenador do grupo de pesquisa em Processo e Formação de Estratégias cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

*PhD in Production Engineering (Univ. Federal de Santa Catarina, UFSC). Professor Coordinator of Graduate Studies in Administration (PPGA), University of Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis/SC, Brazil. Coordinator of Group Strategy and Network (REDESTRAT).*

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Federal de Santa Catarina, UFSC). Profesor Coordinador de Estudios Graduados en Administración (PPGA), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis, Brasil. Coordinador del Grupo de Estrategia y de la Red (REDESTRAT).

#### Luiza Maria Bessa Rebelo

rebelolu@terra.com.br

Doutorada em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professora Associada na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus/AM, Brasil. Avaliadora dos cursos de Administração e Negócios pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério de Educação (INEP/MEC). Professora de Pós-Graduação nos cursos de Engenharia de Produção e Contabilidade.

*PhD in Production Engineering. Associate Professor at the Federal University of Amazonas – UFAM, Manaus, AM, Brazil. Evaluator for INEP/MEC's Management and Business courses. Professor at the Master of Production Engineering and Accounting courses.*

Doctorada en Ingeniería de Producción. Profesora Asociada en la Universidade Federal do Amazonas – Manaus, Amazonas, Brasil. Evaluadora para INEP/MEC s en los cursos de gestión y de negocios. Profesora del posgrado de Ingeniería de Producción y en los cursos de Contabilidad.

Recebido em Agosto de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.

Received in August 2010 and accepted in December 2010.

sócio-afetiva, pautada no afeto e na ajuda mútua, que faz emergir novas representações sociais e novos arranjos familiares.

Vários autores ressaltam que a participação em múltiplos papéis pode gerar conflito quando há a priorização de um papel em relação ao outro (Carlson, Kacmar e Stepina, 1995; Hammer e Thomson, 2005) ou como resultado de demandas incompatíveis (MacDermid e Harvey, 2006). Para Hammer e Thompson (2005), o conflito de papéis é uma tensão psicológica estimulada pelas pressões dos papéis que as pessoas representam. A teoria dos papéis sugere que o conflito ocorre quando as pessoas se engajam em múltiplos papéis que são incompatíveis. O conflito é o tema predominante no estudo da relação trabalho e família (MacDermid e Harvey, 2006).

**Este artigo traçou como objetivo identificar as fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. O hífen entre as palavras «trabalho» e «família» caracterizam a conexão entre as experiências vividas nos dois domínios.**

Na busca de contribuir para o entendimento de como as mulheres-gerentes vivenciam o conflito na relação trabalho-família, e estabelecer novos direcionamentos para a realização de futuras pesquisas abordando o tema ou variantes dele, este artigo traçou como objetivo identificar as fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. O hífen entre as palavras «trabalho» e «família» caracterizam a conexão entre as experiências vividas nos dois domínios. Para Pitt-Catsoupes, Kossek e Sweet (2006), o termo «conexão» tem sido conceituado como «relacionamento», «interação» e «interface». É, também, nesse sentido que se caracteriza o hífen presente entre as palavras «mulheres» e «gerentes».

### Referencial teórico

Como afirma Mendez (2005, p. 51), «o avanço do Capitalismo e o conseqüente ingresso das mulheres no mundo do trabalho colaboraram para desestabilizar a

divisão entre o mundo público (reservado aos homens) e o privado (das mulheres)». Esse estreitamento dessas relações demandou uma ressignificação dos papéis de homens e mulheres na sociedade, transcendendo os papéis tradicionais e possibilitando outras ocupações profissionais (Marques, 2005). Muitas mulheres vivenciam conflitos pela dificuldade de compatibilizar papéis e se configura numa desvantagem pessoal no mercado, como qualquer trabalhadora, que envolve o cuidado dos filhos, da família, da casa e que precisa ser superada.

Neste estudo, o conflito é percebido a partir de uma perspectiva complexa e multidimensional, que, para Silva (2005), é uma forma de resgatar o espaço do ser humano na dimensão trabalho e na dimensão família de forma integrada e não fragmentada. Em alguns momentos, vincula-se a expressão prática gerencial para representar o contexto da ação profissional dos gerentes. Silva (2009, p. 55) define a prática gerencial como «um conjunto de ações que abrange as atividades e papéis exercidos por gerentes, vivenciada em um contexto social e ligada ao saber prático ou entendimento prático».

No caso dos gerentes, esse conflito surge no momento em que o exercício do papel da gerência no domínio do trabalho entra em choque com os papéis que ele exerce no domínio da família e vice-versa. Essa incompatibilidade acaba gerando conflitos quando as pressões de um papel são incompatíveis com as pressões do outro papel (Skitmore e Ahmad, 2003).

Greenhaus e Beutell (1985) argumentam que o conflito entre trabalho e família existe quando o tempo dedicado às necessidades de um papel torna difícil satisfazer as necessidades do outro; a tensão da participação em um papel torna difícil a satisfação das necessidades do outro; e os comportamentos específicos requeridos por um papel tornam difícil a satisfação das necessidades do outro.

Com base em uma análise de vários estudos, Ahmad (2003) destaca que existe uma variedade de antecedentes (incluindo ambigüidade, conflitos de papéis, demandas de tempo e envolvimento com os domínios do trabalho e da família) que levam a experienciar conflitos. O conflito resulta quando um domínio (família) começa a interferir no outro (trabalho) ou vice-versa.

Marchese *et al.* (2002) argumentam que, no campo da Administração, o conflito entre trabalho e família tem sido objeto de inúmeras pesquisas. Vários estudos constataram que o conflito é um constructo bi-direcional que ocorre de duas formas: o trabalho interferindo com a vida em família (trabalho → conflito na família); e vida familiar interferindo com as responsabilidades no trabalho (família → conflito no trabalho).

Macdermid e Harvey (2006) indicaram que a maioria das mensurações envolvendo o conflito na relação trabalho-família provém da estrutura proposta por Greenhaus e Beutell (1985), que abordam as fontes de conflitos entre os papéis do trabalho e da família. Esses autores discutem a natureza desses conflitos, destacando os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família e classificam-nos numa perspectiva multidimensional, em três tipos:

- conflito gerado pelo tempo – ocorre quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio;
- conflito gerado pelo comportamento – surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro domínio;
- conflito gerado pela tensão – aparece quando o estresse surge em um domínio, intromete-se sobre e impede o desempenho em outro domínio, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.

Rizzo *et al.* (1970) afirmam que, quando há incompatibilidade ou incongruência, podem surgir vários tipos de conflitos, tais como: conflito entre os padrões internos da pessoa ou valores e os comportamentos definidos pelos papéis; conflito entre o tempo, os recursos ou capacidades de uma pessoa e comportamentos definidos pelos papéis; conflito entre vários papéis para a mesma pessoa que requer comportamentos diferentes ou incompatíveis, ou mudanças no comportamento como uma função da situação.

Apesar dos estudos buscarem uma melhor compreensão dos conflitos entre trabalho e família, não existe uma estratégia que seja considerada a melhor para a integração entre os papéis (Kossek *et al.*, 1999). Alguns autores abordam a noção de ajuste entre trabalho e família (Pittman, 1994;

Debord *et al.*, 2000), que implica na percepção de um balanço de trocas multifacetadas entre a família e a organização do trabalho que vai além da ausência do conflito de papéis. Ele também pode ser considerado um importante mediador entre fatores do trabalho e tensão no casamento (Pittman, 1994).

Silva (2005) ressalta que existem fatores individuais e grupais que geram o surgimento de conflitos e nenhum estudo, por melhor que seja, pode generalizar seus resultados, pois todas as pessoas possuem valores, crenças e atitudes, além de viverem em um contexto social e interação com várias pessoas, seja no ambiente familiar ou fora dele. A nossa vida é uma via de mão dupla e o trabalho e as famílias se cruzam constantemente, o que pode contribuir para o surgimento de várias incompatibilidades, provocando o conflito.

## Metodologia

A abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa, o que auxilia o pesquisador a compreender fenômenos sociais, focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas (Merriam, 1998).

O estudo proposto visa identificar as fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. A delimitação das mulheres-gerentes e do tipo de atividade profissional desenvolvida por elas foram definidas de forma intencional, caracterizando a amostra como não-probabilística (Merriam, 1998). A pesquisa foi realizada em 2007 nas cidades de Natal/RN e Manaus/AM e, em 2008, na cidade de Florianópolis/SC. Foram pesquisadas 16 gerentes, 5 em Natal/RN, 5 em Florianópolis/SC e 6 em Manaus/AM<sup>1</sup>.

A coleta dos «dados» das experiências foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com temas envolvendo a trajetória da gerente, a carreira, a vivência de conflitos e as suas implicações na relação entre o trabalho e a vida em família.

O processo de análise compreensivo-interpretativa dos dados teve início após a realização e transcrição das entrevistas. A categorização e busca de significados envolveu um movimento de ida e volta entre pedaços de «dados» concretos e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedu-



tivo, entre a descrição e a interpretação (Merriam, 1998). A análise também foi subdividida em três processos: descrição, classificação e conexão. Esses processos não foram mutuamente exclusivos, mas se integraram (Coffey e Atkinson, 1996). A análise seguiu o ciclo da análise da pesquisa proposto por Silva (2005).

A primeira etapa da análise teve como objetivo codificar os discursos das gerentes. As gerentes de Santa Catarina foram identificadas com a sigla (SC), as de Natal (RN) e as de Manaus (AM). Para cada gerente, foi indicado um número de 1 até 6. Após a codificação foi gerado um protocolo codificado contendo todos os discursos que subsidiaram a identificação dos temas, que emergiram da pesquisa.

Este estudo abrange apenas um dos temas revelados pela análise compreensiva interpretativa, e que revelou forte similaridade com as fontes de conflito propostas por Greenhaus e Beutell (1985). Assim, utilizou-se a estrutura utilizada pelos autores na apresentação dos resultados da pesquisa, ou seja, o conflito provocado pelo tempo, pelo comportamento e pela tensão.

## Resultados da pesquisa

A análise compreensiva interpretativa sobre a vivência de conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes ajudam na compreensão do significado do conflito e as suas implicações, além de revelar que, para algumas gerentes, o conflito é unilateral e, para outras, é bilateral.

### • Fatores que geram conflito na relação trabalho-família

A análise dos protocolos das entrevistas levou a identificação de três fatores que geram conflito na relação trabalho-família das mulheres-gerentes pesquisadas: o tempo, o comportamento e a tensão.

### O tempo

O tempo é uma variável determinante quando se discute a dedicação dos gerentes no que tange a dimensão profissional e percebe-se que sua institucionalização no campo do trabalho leva-o a flexibilizar cada vez mais o tempo para a sua vida pessoal. «Pelo que a gente vê a competitividade

vem sempre aumentando, então, o tempo é sempre mais escasso, sempre exige mais de você, aí que eu digo, isso vai aumentar, ou piorar...» (GSC 5). A expectativa do gerente é de que o trabalho demandará cada vez mais tempo e energia para a dimensão profissional e isso implicará no surgimento de conflitos na relação trabalho-família. O tempo é considerado por Greenhaus e Beutell (1985) um dos fatores geradores de conflito nessa relação.

«Desde quando eu comecei a trabalhar, eu nunca tive uma situação em que eles reclamaram na minha falta de tempo, isso sempre foi uma reclamação (...) conflitos no trabalho e família. É, você tem muitos conflitos, porque quando você busca algo, você tem que dar tempo maior para aquilo, tem que abrir mão do tempo para a família, muitas vezes a família reclama disso, às vezes não reclama e você vai ver as consequências do tempo que você não priorizou para a família» (GSC 4).

O conflito na relação trabalho-família emerge pela necessidade de maior dedicação de tempo e priorização do trabalho. A expressão «abrir mão do tempo para a família» significa uma renúncia, uma abdicação desse tempo e é isso que causa o conflito, caracterizado pelas reclamações dos filhos e pela falta de priorização do tempo para a família. Esse comprometimento de tempo é maior em relação à carreira, indicando que o tempo para a família fica à mercê do tempo dedicado ao trabalho (Thompson e Bunderson, 2001).

A dinâmica do tempo não permite contingências e, quando isso acontece, toda a rotina acaba sendo prejudicada. No discurso a seguir, a gerente utiliza a expressão «acalmar os ânimos» para indicar que alguma coisa no ambiente do trabalho foge do controle em função de seu atraso.

«O meu tempo é assim: eu acordo às 5h30 da manhã, vou caminhar e às 6h eu já tenho que estar em casa para acordar e dar banho na minha filha para levar para a escola. Antes da escola, voltar e deixar meu marido na parada e ir depois para o trabalho. E acaba atrasando tudo, chego tarde no trabalho, aí vou acalmar os ânimos para poder me dedicar mais ao trabalho. Depois disso vou-me dedicar aos trabalhos da faculdade e fica naquela história de tentar dividir, com o marido, com a filha, com

os outros afazeres domésticos, eu tenho que ficar administrando» (GRN 1).

Outra situação envolvendo o conflito da gerente envolve a sua visão unilateral. Essa priorização é unilateral porque a gerente era capaz de criar uma fronteira psicológica e deixar a família de fora da organização. Nem a doença da filha afetou o comportamento da gerente. A unilateralidade estava presente no fenômeno do transbordamento emocional negativo (Bartolomé e Evans, 1980; Smyrniotis *et al.*, 2003). Isso fica evidente quando a gerente afirma que «quando passo na porta giratória para saída levo todos os problemas do Banco junto», e isso acaba gerando conflitos com os filhos.

«O meu tempo na relação de trabalho foi sempre dado para o Banco. Um conflito que vivenciei ocorreu quando a minha filha ficou doente e já estava na agência, e mesmo durante o dia, sabendo que tinha que marcar uma consulta para minha filha, priorizei o trabalho, pois quando passava na porta giratória a família ficava fora, mas quando passo na porta giratória para saída levo todos os problemas do Banco junto, daí isso, os conflitos que eu pude sentir em relação a questão com os filhos, que cobram um pouco e que diziam para eu sair, me divertir, me desligar, de não estar constantemente vivenciando a questão do Banco» (GSC 3).

Já no trabalho, fica evidente a dificuldade de gerenciar o tempo. «É muito complicado gerenciar isto. Sempre o tempo fica mais para o trabalho» (GSC 1). A necessidade de dedicação de tempo ao trabalho torna a jornada uma «batalha» contra o tempo e alguma atividade fica pendente no final da jornada, apesar da tentativa de gerenciá-lo.

«No Banco aqui acho que toda mulher dedica oito horas, mas a gente trabalha muito mais... porque não dá tempo... faço tudo para administrar bem o meu tempo, mas não dá tempo não, sempre deixa de fazer alguma coisa» (GAM 5).

«Eu acho que a gente sempre prioriza o tempo do trabalho, porque o tempo do trabalho é mais quantificado, nós temos ponto eletrônico, quem não tem ponto eletrônico com certeza ele será sempre maior que o eletrônico, sempre foi, porque o tempo do trabalho, ele sempre tende a ter uma prioridade, porque tudo que é da família, você diz não, isso eu posso ver depois, isso posso ver amanhã, isso eu posso ver no sábado ou no domingo» (GSC 4).

O tempo é percebido de forma quantitativa e isso fica evidente pelas exigências institucionais e pelos mecanismos de regulação, como o ponto eletrônico. Um dos relatos das gerentes indica que a priorização do tempo leva a gerente a dedicar mais tempo ao trabalho, porque o tempo para a família é mais flexibilizado.

Apesar das gerentes destacarem o desejo de dedicar mais tempo para a família, também indicam a dificuldade de dedicar mais tempo em função das demandas de trabalho. Skitmore e Ahmad (2003) ressaltam que, executivos bem sucedidos, desejam ter mais tempo para se dedicar ao seu lar, além de ter uma vida pessoal que possibilite uma maior satisfação.

**Além do tempo dedicado à família, a gerente destaca a necessidade de dedicar tempo à qualificação. O interessante é que o tempo para a qualificação acontece fora da jornada de trabalho. É um pré-requisito para a ascensão profissional e isso implica em reduzir ainda mais o tempo para a vida em família.**

Além do tempo dedicado à família, a gerente destaca a necessidade de dedicar tempo à qualificação. O interessante é que o tempo para a qualificação acontece fora da jornada de trabalho. É um pré-requisito para a ascensão profissional e isso implica em reduzir ainda mais o tempo para a vida em família.

«Quando você está numa função, você tem que manter a atualização e o conhecimento, então, você está sempre estudando, você não tem como parar, e o próprio Banco, ele estimula essa parte da ascensão profissional através do conhecimento, de certificações, de MBA, e dá uma ajuda sensacional, só que você vai se envolvendo no crescimento profissional, e você acaba também se envolvendo com isso e ocupa a noite» (GAM 2).

Uma análise dos resultados indica que o tempo provoca conflitos na relação trabalho-família porque a atividade gerencial implica na dedicação de mais tempo e energia para o trabalho. A lógica do tempo institucionalizado faz com que o tempo da família seja o único a ser flexibilizado e isso leva os filhos a cobrarem mais atenção de suas mães-

-gerentes, provocando dificuldades no relacionamento familiar pela falta de diálogo. O tempo dedicado ao trabalho provoca conflitos na família porque a atividade gerencial é marcada pela sobrecarga e pelo acúmulo de tarefas.

### O comportamento

Quando a mulher-gerente não vivencia o conflito em uma dimensão, vivencia em outra (trabalho → família ou família → trabalho). O estudo revelou a predominância de uma tentativa de criar uma segmentação e não deixar que o trabalho interfira na vida em família. A bi-direcionalidade do conflito ficou evidente nos discursos de uma gerente apresentando a seguir.

«Os conflitos familiares incomodam, implicam no teu comportamento dentro da empresa, com certeza, se você tem um conflito familiar e não consegue resolver e vai trabalhar com aquilo na cabeça, você não consegue trabalhar bem, você é a mesma pessoa que saiu de casa, e o contrário também, você chega em casa e as vezes tá lá com os filhos e pô, não tá me escutando? Você tá lá pensando naquele problema no trabalho que você levou junto para casa. Então eu acho que um interfere no outro, positivamente e negativamente» (GSC 4).

A gerente destaca que os conflitos familiares afetam o comportamento na empresa, dificultando a realização de tarefas. Pode-se utilizar as considerações de Carlson *et al.* (1995) para ratificar esse resultado, pois o estudo dos autores revelou que os conflitos nas relações em família refletiram no desempenho do gerente. Pleck *et al.* (1980) ressaltam que um trabalho que demanda uma alta carga física ou mental pode gerar fadiga e irritabilidade, causando problemas na família.

Também destaca a natureza multidimensional do ser humano e isso fica evidente quando relata que a pessoa é a mesma, independentemente do contexto. Por outro lado, a gerente não consegue deixar que os problemas vivenciados no trabalho não transbordem para a vida pessoal. A interferência, seja do trabalho para a família ou da família para o trabalho, pode ser positiva ou negativa e existe a consciência de que essa interferência é algo que deve ser trabalhado diariamente.

Por outro lado, a gerente também relata uma situação de

unilateralidade da interferência do trabalho na família, o que também afeta o comportamento, ratificando que o mesmo é caracterizado pela irritação, e leva os membros da família a não se sentirem confortáveis e se preocuparem em não atrapalhar a gerente para evitar que a irritação aumente. A atitude do filho em fugir de casa sugere que o comportamento da criança está intimamente relacionado ao comportamento da mãe e gerente e também pela falta de convivência diária.

«Assim, eu noto que a minha mãe vive perguntando, ‘ah, eu estou atrapalhando’, ela se sente atrapalhando. Às vezes eu chego, se eu chegar em um momento muito irritada em casa, ela se sente atrapalhando, ela não se sente a vontade. Com relação ao menino, ele só pensou em fugir uma vez, mas (risos) às vezes é por causa da reação da gente para alguma coisa. Que a gente não está convivendo ali no dia-a-dia» (GRN 3).

«Não dá para dizer que não, às vezes interfere, por que, às vezes passo por uma situação aqui, que fico chateada, e acabo indo chateada para casa, eu tenho o meu menor, de vez em quando ele me diz, me conta o que aconteceu hoje, aí eu senti que ele percebeu, então a gente não pode dizer que não leva, eu preferia levar menos, já tenho isso a muito tempo, que não falo de trabalho dentro de casa, os problemas ficam aqui e levo minha vida lá em casa, daí, não tem assim, até, mais tem outros dias que fico chateada com alguma coisa que não consegui fazer negócio e...» (GSC 2).

Uma das gerentes também relata que, ao vivenciar uma situação de conflito na família, que foi o divórcio, reduziu o seu desempenho na empresa, causado pela dispersão e pela falta de concentração. Também evidencia que as pessoas ligadas a sua família sofriam as conseqüências da vivência de conflitos no trabalho.

«Na época que eu estava vivendo (o divórcio), meu desempenho com certeza caiu. O que eu poderia assimilar de conhecimento e tudo, com certeza eu ficava bem mais dispersa, sem conseguir me concentrar. Às vezes você chega descontando. Agora que eu estou sozinha já não tenho mais em quem descontar, mas na época que eu chegava mau-humorada, com marido, com filho» (GRN 4).

Duas gerentes também indicaram em seus discursos que os conflitos da família interferem mais no trabalho, porque

existe um compartilhamento de informações sobre os problemas vivenciados no trabalho com a família, por meio do diálogo, mas a carga dos conflitos está presente na vida da gerente, o que não é um fator positivo. Da família para o trabalho é mais difícil porque não existe espaço para compartilhar os conflitos familiares. É a família que carrega o peso dos conflitos no trabalho.

«Eu acho que a gente traz muito mais conflitos da família para o trabalho do que ao contrário, porque você chega em casa e você troca com teu marido, com teus filhos, você troca, 'ah hoje no Banco estava difícil', estava aquilo, mas você leva a carga dos conflitos para casa, aí isso é ruim, e você evita trazer os conflitos, ninguém chega aqui comentando os conflitos familiares, mas com certeza as pessoas chegam em casa comentando seus conflitos do trabalho» (GSC 4).

O estudo revela que o comportamento das gerentes é afetado pelos conflitos vividos na relação trabalho-família. Para algumas gerentes, o conflito é bi-direcional e para outras é unidimensional. Existe o fenômeno do transbordamento emocional, assim como da tentativa de segmentação dos espaços sociais. O comportamento decorrente do conflito na relação trabalho-família provoca falta de concentração, redução de desempenho, dificultando a realização de tarefas no ambiente de trabalho, além de problemas na relação com o cliente. Na família, o comportamento da gerente causa um clima de insatisfação, aborrecimento, choro e desejo de ter mais tempo para a família.

### A tensão

O ambiente de trabalho das gerentes é marcado pelas emoções e o estresse é percebido como uma implicação decorrente do exercício da atividade gerencial. Os problemas causados pelo estresse envolvem indisposição e deixa a gerente abalada emocionalmente. Chanlat (2005) apresenta, além de fatores gerados de estresse comuns aos gerentes de ambos os sexos, alguns que são próprios das mulheres-gerentes, tais como sobrecarga de trabalho, conflitos de papéis, relações interpessoais, especificidades da carreira e o clima organizacional.

«Independente de se estar trabalhando na gerência ou no atendimento, têm picos de estresse, onde se está emocional-

mente indisposta, o modo que você faz o atendimento é diferente de uma fase para outra, porque você pode estar muito abalada, dependendo do dia, tem dia que estou muito sobrecarregada de serviço» (GRN 1).

No discurso da gerente, o estresse é causado pela sobrecarga de trabalho, que no ambiente bancário varia muito de acordo com o período do mês. Um aspecto relevante destacado pela gerente é que, ao assumir um cargo gerencial, o nível de estresse aumentou e ela desenvolveu hipotireoidismo, uma doença causada pela produção insuficiente de hormônio da tireóide [tiróide], que afeta mais as mulheres e que causa vários problemas de saúde.

«Eu adoeci literalmente porque eu desenvolvi hipotireoidismo em virtude da quantidade de estresse porque juntava o estresse do Banco com o estresse lá de fora... Hoje meu menino já está maior, já diminuiu mais. Mas foi isso que gerou mesmo» (GRN 3).

Para uma das gerentes pesquisadas, a consciência das especificidades do ambiente bancário e o gerenciamento das emoções ajuda a lidar com o estresse. Aprender a lidar com a natureza do trabalho é o meio para se conscientizar que o trabalho é um espaço de convivência com o outro e ajuda a enfrentar as situações do dia-a-dia.

«Eu gosto muito do trabalho, apesar da gente saber que é um trabalho estressante, mas quando você começa a trabalhar a emoção, quando você aprende a trabalhar, a lidar com isso, é claro que cem por cento você não vai ser, vai ter aquele dia que... mas quando você começa a trabalhar essa coisa de conviver com o outro, porque é difícil, você está aqui no dia-a-dia...» (GAM 1).

O dinheiro também provoca situações de perigo na vida das gerentes, levando as mesmas a vivenciarem situações como seqüestro, assalto, que não ficam restritos apenas ao ambiente de trabalho, mas também provocam problemas na vida em família, como ilustram os discursos a seguir.

«Não teve nada, engraçado que naquele dia do assalto, também, a agência de Fraiburgo (cidade de Santa Catarina) e no assalto o cara desceu de cima do telhado, e desceu por um alçapão, no cofre, o cofre era assim atrás. Começou a gritar é um assalto, é um assalto» (GSC 2).

Os estudos de Greenhauss e Beutell (1985) e Smyrniotou et al. (2003) evidenciaram a existência de que estressores no



trabalho produzem sintomas de pressão, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. De acordo com Fu e Shaffer (2001), as pessoas que vivenciam conflitos na relação trabalho-família podem ter um aumento no risco de doenças, um desempenho inadequado com um parceiro ou parente, redução de satisfação em relação à vida e um desajuste no casamento, ratificando que algumas das implicações indicadas anteriormente afetam, não apenas a vida das mulheres, assim como as suas relações no ambiente familiar e profissional.

Considerações finais

A realização da pesquisa revelou que o conflito vivenciado pelas mulheres se configura como de papéis, mas também de interesses. As mulheres-gerentes estão conscientes de que a ascensão à carreira provoca uma série de problemas na família, sobretudo porque a ascensão a um cargo gerencial, na maioria das vezes, demanda a mudança de cidade, e isso implica em levar a família ou abandoná-la.

A incompatibilidade de horários e a redução do tempo dedicado à família em função da priorização de tempo demandado pelo trabalho na organização dificultaram a convivência em família. A priorização do trabalho requer dedicação, que se torna um dilema entre dar atenção à família e buscar um espaço no Banco.

Schneer e Reitman (1993) ressaltam que, na Sociedade «pós-tradicional», tanto homens quanto mulheres que trabalham e têm filhos vivenciam problemas ao atuarem em mo-

**Na Sociedade «pós-tradicional», tanto homens quanto mulheres que trabalham e têm filhos vivenciam problemas ao atuarem em modelos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais, que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.**

delos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais, que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.

Apesar dos resultados seguirem a estrutura proposta por Greenhauss e Beutell (1985) de forma segmentada, o estudo revela que tais fatores estão intimamente relacionados. As conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família são indicadas no Quadro.

O Quadro indica que o tempo provoca problemas na vida pessoal e profissional, interferindo mais nas relações em família do que nas relações profissionais, uma vez que na vida profissional o tempo está relacionado a problemas vivenciados pela gerente, que são inerentes ao seu trabalho e não estão vinculados a relações interpessoais. Já as implicações dos conflitos baseados no comportamento e na tensão afetam tanto a gerente em si como as relações familiares (filhos, cônjuge e pais) e profissionais (pares, colaboradores e clientes). Os conflitos na relação trabalho-família vivenciados pelas mulheres estão interconectados e prejudicam o seu desempenho e a sua qualidade de vida.

Quadro

Fonte de conflito na relação trabalho-família	Conseqüências dos Conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes
TEMPO	redução de tempo para a família; cobrança dos filhos; dificuldade no relacionamento com a família; falta de diálogo com a família; acúmulo de tarefas; sobrecarga de trabalho.
COMPORTAMENTO	comportamento dispersivo; redução de desempenho; dificuldade na realização de tarefas; problemas no relacionamento com o cliente; clima de insatisfação; aborrecimento; desejo de ter mais tempo para a família.
TENSÃO	estresse; mau-humor; impaciência; irritabilidade; ansiedade; hipotireodismo.



Espera-se que este estudo ajude a ampliar a compreensão sobre a dinâmica da atividade gerencial, numa perspectiva complexa e multidimensional, auxiliando os profissionais que atuam em cargos gerenciais a refletirem sobre suas experiências. Além disso, que subsidie uma maior compreensão sobre o papel e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que atuam em posições gerenciais, e que ajude os responsáveis pela educação gerencial a considerar uma perspectiva interacionista na formação de profissionais ligados à gestão.

Esta pesquisa apresenta limitações, decorrentes da abordagem utilizada, do número de mulheres pesquisadas e também do contexto do estudo. Os resultados não podem ser generalizados, mas servem de reflexão para futuros estudos. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada com 15 mulheres-gerentes que atuam em agências do Banco do Brasil localizadas em três Estados brasileiros (Amazonas, Rio Grande do Norte e Santa Catarina) e os resultados se referem às experiências vivenciadas pelas mulheres pesquisadas.

Estudos adicionais podem ratificar os significados que emergiram da pesquisa ou desencadear novos significados para o fenômeno em estudo. Recomenda-se a realização de pesquisa com mulheres solteiras ou casadas sem filhos, pois existem conexões espaciais, temporais e comportamentais na relação entre o trabalho e a família (Clark, 2000).

Além disso, sugere-se aprofundar estudos sobre o tempo como gerador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, a relação entre estágio na carreira e equilíbrio na relação trabalho e família e as implicações dos conflitos na relação trabalho e família, com ênfase no estresse das mulheres-gerentes. ■

## Nota

1. Devido a um problema no áudio de uma das entrevistas em Natal/RN, foram utilizados na análise 15 protocolos de entrevistas.

Os autores agradecem ao CNPq pelo apoio financeiro para a realização da pesquisa. Os financiadores não tiveram influência no desenho do estudo, na coleta e análise de dados, na decisão de publicar e na preparação do artigo.

## Referências bibliográficas

AHMAD, M. S. S. (2003), «Work-family conflict: a survey of Singaporean workers». *Singapore Management Review*, vol. 25, n.º 1, pp. 35-51.

BARTOLOMÉ, F. e EVANS, P. A. L. (1980), «Must success cost so much?». *Harvard Business Review*, pp. 137-148, Março-Abril.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M. e STEPINA, L. P. (1995), «An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity». *Women in Management Review*, vol. 10, n.º 2, pp. 17-25.

CHANLAT, J. F. (2005), «Mitos e realidades sobre o estresse de gerentes». In E. Davel e M. C. O. L. Melo, **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**, FGV, Rio de Janeiro, pp. 281-322.

CLARK, S. C. (2000), «Work/family border: a new theory of work/family balance». *Human Relations*, vol. 56, n.º 6, pp. 747-770.

COFFEY, A. e ATKINSON, P. (1996), *Making Sense of Qualitative Data*. Sage, Thousand Oaks (CA).

DEBORD, K.; CANU, R. F. e KERPELMAN, J. (2000), «Understanding a work-family fit for single parents moving from welfare to work». *Social Work*, vol. 45, n.º 4, pp. 313-324, Jul.

DIEESE (2004), Boletim DIEESE. Ed. especial, Março. Disponível em [http://www.sei.ba.gov.br/conjuntura/ped/ped\\_estudos\\_especiais/pdf/mulher\\_chefe.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/conjuntura/ped/ped_estudos_especiais/pdf/mulher_chefe.pdf). Acesso em 14/08/06.

EVANS, P. (1996), «Carreira, sucesso e qualidade de vida». *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 36, n.º 3, pp. 14-23, Jul./Set.

FARIAS, C. C. (2004), «A família da Pós-Modernidade: em busca da dignidade perdida da pessoa humana». *Revista de Direito Privado*, vol. 5, n.º 19, pp. 56-68, Jul./Set.

FU, C. K. e SHAFFER, M. A. (2001), «The tug of work and family: direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict». *Personnel Review*, vol. 30, n.º 5, pp. 502-522.

GREENHAUS, J. H. e BEUTELL, N. J. (1985), «Sources of conflict between work and family roles». *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 1, pp. 76-88.

KOSSEK, E. E.; NOE, R. A. e DEMARR, B. J. (1999), «Work-family role synthesis: individual and organizational determinants». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n.º 2, pp. 102-129, Abr.

MACDERMID, S. M. e HARVEY, A. (2006), «The work-family conflict construct: methodological implications». In Pitt-Catssouphe, E. E. Kossek e S. Sweet, **Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 567-586.

MARCHESE, M. C.; BASSHAN, G. e RYAN, J. (2002), «Work-family conflict: a virtue ethics analysis». *Journal of Business Ethics*, n.º 40, pp. 145-154.

MARQUES, E. K. (2005), «Mulheres ocupadas em cargos de direção: mudanças e permanências no mercado de trabalho na RMPA». *Mulher e Trabalho*, vol. 5, pp. 133-143.

MENDEZ, N. P. (2005), «Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo». *Mulher e Trabalho*, vol. 5, pp. 51-63.

MERRIAM, S. B. (1998), **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. Jossey-Bass, São Francisco (CA).

MORGAN, G. e SMIRCICH, L. (1980), «The case for qualitative research». *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 4, pp. 491-500.

MOSCOVICI, F. (2000), **Renascença Organizacional**. 8.ª ed., José Olympio, Rio de Janeiro.

PITT-CATSSOUPHES; KOSSEK, E. E. e SWEET, S. (2006), «Charting new territory: advancing multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family». In Pitt-Catssouphe, E. E. Kossek e S. Sweet, **Work and Family Hand-**

**book: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 1-16.

PITTMAN, J. F. (1994), «Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions». *Human Relations*, vol. 47, pp. 183-209.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L. e LANG, L. (1980), «Conflict between work and family life». *Monthly Labor Review*, vol. 103, n.º 3.

RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J. e LIRTMAN, S. I. (1970), «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 150-163.

SCHNEER, J. A. e REITMAN, F. (1993), «Effects of alternative family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 4, pp. 830-843, Agosto.

SCHNEER, J. A. e REITMAN, F. (1993), «Effects of alternative family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 4, pp. 830-843, Agosto.

SILVA, A. B. (2005), «A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família». Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

SILVA, A. B. (2009), **Como os Gerentes Aprendem?** Saraiva, São Paulo.

SILVA, J. R. G. e WETZEL, U. (2004), «Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais». In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, Curitiba, **Anais...** Curitiba, ANPAD, 1, CD-ROM.

SKITMORE, M. e AHMAD, S. (2003), «Work-family conflict: a survey of singaporean workers». *Singapore Management Review*, vol. 25, n.º 1, pp. 35-52.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A. et al. (2003), «Work-family conflict: a study of american and australian family businesses». *Family Business Review*, vol. 16, n.º 1, pp. 35-51, Mar.

THOMPSON, J. A. e BUNDERSON, J. S. (2001), «Work-nonwork conflict and the phenomenology of time». *Work and Occupations*, vol. 28, n.º 1, Fev., pp. 17-39.

DOS PRODUTOS E CONSUMIDOR  
ATÉ AO ESPÍRITO  
HUMANO

# MARKETING 3.0

PHILIP KOTLER  
HERMAWAN KARTAJAYA E IWAN SETIWAN

# Governança corporativa no Brasil

## Níveis de governança e rendimentos anormais

por Jéfferson Augusto Colombo e Oscar Claudino Galli

**RESUMO:** O objetivo deste «paper» é identificar eventuais relações significativas no retorno das ações «ex ante» e «ex post» de aderência a um dos níveis de Governança Corporativa do mercado de ações brasileiro. Para tanto, o estudo utiliza a técnica de estudo de evento, proposta por Mackinlay (1997), através do uso do teste não paramétrico denominado «sign test» em diferentes janelas de tempo. Encontraram-se evidências a 5% de que a janela  $(-5,5)$  apresenta resultados estatisticamente superiores ao Ibovespa. Porém, quando se utiliza um índice composto pelas cinco ações mais correlacionadas com os ativos como «benchmark», denominado ICORREL5, o resultado sugere não haver relação positiva entre as variáveis.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Finanças Corporativas, Estudos de Evento, Retornos Anormais

**TITLE:** Corporate governance in Brazil: governance levels and abnormal returns

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to identify any significant relationship in stock returns ex ante and ex post adherence to a levels of Corporate Governance in the Brazilian stock market. To this end, the study uses the event study technique proposed by Mackinlay (1997), by using the nonparametric test called the sign test in different time windows. We found evidence that the 5% window  $(-5.5)$  shows a statistically superior to Ibovespa. However, when using an index composed of five actions more closely correlated with the assets as a benchmark, called ICORREL5, the result suggests no positive relationship between variables.

**Key words:** Corporate Governance, Corporate Finance, Event Studies, Abnormal Returns

**TÍTULO:** El gobierno corporativo en Brasil: niveles de la gobernanza empresarial y rendimientos anormales

**RESUMEN:** El objetivo de este trabajo es identificar potenciales relaciones significativas en el rendimiento de las acciones ex ante y ex post de la adhesión a los niveles de la gobernanza empresarial en el mercado de valores brasileño. Para ello, el estudio utiliza la técnica de estudio del evento, propuesta por Mackinlay (1997), utilizando la prueba no paramétrica denominada sign test en diferentes ventanas de tiempo. Se han encontrado pruebas de un 5% de que la ventana  $(-5,5)$  muestra una diferencia estadísticamente superior al Ibovespa. Sin embargo, cuando se utiliza un índice compuesto por las cinco acciones más en correlación con los activos como benchmark, llamado ICORREL5, el resultado sugiere que no hay relación positiva entre las variables.

**Palabras-clave:** Gobierno Corporativo, Finanzas Corporativas, Estudios de Eventos, Rendimientos Anormales

O desempenho de uma companhia e o retorno gerado aos acionistas são objeto de debates teóricos e empíricos há várias décadas. Nos últimos anos, em especial, o termo Governança Corporativa ganhou sublime importância por se tratar do estudo de mecanismos de alinhamento de interesses entre diversas partes, dentro de um ambiente caracterizado pela assimetria de informações. Um dos marcos para uma abordagem informacional do problema foi o estudo focado nos custos de agência, desenvolvido pioneiramente por Jensen e Meckling (1976).

A Governança Corporativa traz reflexos nos âmbitos social, econômico e ambiental, caracterizando-se como uma condição necessária para obter-se um desenvolvimento sustentável. A idéia fundamental é que, quanto maior for o grau de governança de uma empresa, maior é o alinhamento de interesses de partes interessadas, como proprietários e administradores, acionistas majoritários e minoritários, detentores de dívida e proprietários, etc. Em termos sociais, economias mais desenvolvidas em geral, possuem um alto grau de Governança Corporativa, mitigando custos de transação e de obtenção de informação. Segundo La Porta *et al.* (1999), países com baixa proteção aos acionistas minoritários são penalizados com subprecificação de seus ativos, *ceteris paribus*.

Nas empresas, muitas são as formas em que o tema emerge para a tomada de decisão. Por não se tratar de uma imposição legal, e sim de uma adesão voluntária, pressupõe-se que companhias vêm um ganho real ao aderir a um determinado código de conduta, comprometendo-se a se adequar a um determinado número de exigências. Podemos interpretar este fato como uma sinalização da empresa ao mercado – a idéia de que os agentes valorizam

**O retorno dessas ações, medido pelo Índice de Governança Corporativa (IGC), acumulou valorização de 562,50%, de 25/06/2001 até final de fevereiro de 2010. Enquanto isso, o Ibovespa, no mesmo período, subiu menos, 357,41%**

positivamente empresas com maior grau de transparência.

No Brasil, a Bovespa criou, em 2000, os níveis de Governança Corporativa, determinando regras específicas para as empresas que aderirem a novos códigos de conduta. Este passo foi muito importante para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Muitas empresas, na tentativa de sinalizar ao mercado um comprometimento maior com os interesses dos acionistas, aderiram, voluntariamente, aos níveis determinados pela Bovespa, na seguinte ordem de complexidade das exigências: Nível I, Nível II e Novo Mercado. O retorno dessas ações, medido pelo Índice de Governança Corporativa (IGC), acumulou valorização de 562,50%, de 25/06/2001 até final de fevereiro de 2010. Enquanto isso, o Ibovespa, no mesmo período, subiu menos, 357,41%.

Na literatura recente, diversos estudos têm buscado relacionar a *performance* das empresas com melhores práticas de Governança Corporativa. Estudos como os realizados por Comerlato, Terra e Braga (2002) e Batistella *et al.* (2004), analisaram a reação do mercado de capitais brasileiro à adesão de empresas de capital aberto ao Nível I, e constataram que essa adesão formal não chega a ser reconhecida pelo mercado como suficiente para causar um efeito significativo nos retornos das ações das empresas em questão.

Outro estudo, elaborado por Coutinho, Oliveira e Da

#### Jéfferson Augusto Colombo

efferson@fee.tche.br

Mestrando em Administração, com ênfase em Contabilidade e Finanças, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.  
*Master in Business Administration with emphasis in Accounting and Finance, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brazil.*  
 Master en Gestión, con énfasis en Contabilidad y Finanzas PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

#### Oscar Claudino Galli

ocgalli@ea.ufrgs.br

Doutorado em Administração. Professor do PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.  
*PhD in Management. Professor of PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brazil.*  
 Doctorado en Administración de Empresas. Profesor de la PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

Recebido em Maio de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.  
*Received in May 2010 and accepted in December 2010.*



Motta (2003), sugere uma relação positiva entre governança e retorno das ações, porém, não encontraram significância estatística nos resultados.

Por outro lado, Carvalho (2003) encontrou evidências quanto à existência de retornos anormais positivos no mercado brasileiro. Na mesma linha, Martins, Silva e Nardi (2006) constataram indícios de que a migração das empresas do mercado tradicional para algum dos níveis de Governança Corporativa tem impacto na liquidez de suas ações, e, com isso, impacto indireto no custo de capital das empresas.

Srour (2005) encontrou evidências que melhores práticas de Governança Corporativa tendem a diminuir a volatilidade do preço das ações, melhorando a relação existente entre risco e retorno. Mais recentemente, Prociandy e Verdi (2009) encontraram evidências de que a adesão formal aos níveis de governança corroboraram com um aumento na liquidez das ações negociadas em bolsa.

Em meados de 2009, uma reportagem da Revista *Capital Aberto* atentou pelo fato de Filipinas e Índia estarem buscando inspiração no Novo Mercado Brasileiro para ampliar a confiança dos investidores institucionais em suas bolsas de valores. Mais do que um exemplo, o modelo brasileiro é sinônimo de um produto que nasceu com pouca expectativa, mas que obteve êxito e computava mais de 100 empresas listadas ao final do ano de 2009, apenas no segmento Novo Mercado. Além disso, as empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa na BM&F Bovespa representavam aproximadamente 74% do Valor de Mercado do Ibovespa, em fevereiro de 2010, o que corresponde a R\$1,28 trilhões.

Apesar da recente expansão, a literatura sobre o tema ainda carece de estudos empíricos que relacionem a adesão aos níveis de governança ao retorno das ações. Com uma maior massa de dados disponíveis, já que o novo mercado está prestes a completar uma década de existência, torna-se oportuna e tempestiva uma verificação empírica no mercado brasileiro.

Neste contexto, o presente estudo busca identificar eventuais relações positivas entre o desempenho do retorno das ações *ex ante* e *ex post* a aderência ao novo código de conduta, através da utilização de janelas de estimação dos

parâmetros e de evento, onde mede-se o *cumulative abnormal return* (CAR, ou retorno anormal acumulado). Devido a restrições de amostra, é utilizada a abordagem não paramétrica do *sign test*, conforme Batistella *et al.* (2004). Além disso, para cálculo dos retornos anormais, utiliza-se o IBOVESPA e o ICORREL5, índice criado pela média ponderada das cinco ações mais correlacionadas com cada ativo durante a janela de estimação.

### Definição de Governança Corporativa

Com diversos estudos acadêmicos sobre o tema nos últimos anos, autores têm apresentado a sua definição sobre Governança Corporativa. Shleifer e Vishny (1997), por exemplo, a definem como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos da empresa garantem a obtenção do retorno sobre seu investimento. Para La Porta *et al.* (2000), Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Já Nascimento, Bianchi e Terra (2006), a entendem como o esforço contínuo em alinhar objetivos da alta administração da empresa com interesses de acionistas ou proprietários, através da adoção de um monitoramento mais eficaz.

Na visão de Grün (2003), a Governança Corporativa é uma nova maneira de organizar o relacionamento entre empresa e mercado financeiro, e está embasada na transparência contábil e respeito a todos os acionistas. Governança Corporativa, assim, pode ser conceituada como práticas e relacionamentos de todas as partes interessadas, tanto internas como externas, com a finalidade de valorização dos ativos da empresa (Ramos e Martinez, 2006).

Segundo Rotta, Hillbrecht e Neto (2005), Governança Corporativa é o conjunto de práticas que alinham os interesses das diferentes partes de uma organização, com a finalidade de aumentar o valor da empresa, além, é claro, de viabilizar o acesso ao capital de terceiros. Na mesma linha, Lodi (2000), define Governança Corporativa como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes, executivos da empresa e conselho de administração.

No Brasil, os conceitos pioneiros foram apresentados pela

Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que acabaram por criar os códigos de práticas de Governança Corporativa brasileiros. No conceito adotado pela CVM, Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem como finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger o interesse de todas as partes, tais como empregados, credores e investidores, facilitando, assim, o acesso ao capital (CVM, 2002). Já conforme o IBGC, Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são monitoradas, englobando o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal (IBGC, 2004).

O mercado financeiro, na sua busca por transferir recursos ociosos de agentes poupadores para agentes tomadores, não possui condição alguma de obter êxito caso a confiança no sistema e nos agentes não esteja estabelecida. É nesse sentido que Monks e Minow (1995) sumarizam aspectos que auxiliam o estabelecimento da confiança ao investidor: sistema regulatório eficaz, capaz de minimizar o risco de que o capital investido venha a ser perdido; conselho de administração que preze pelo interesse dos acionistas; contabilidade apropriada, que ofereça as condições reais de visualização do desempenho da empresa; processo de votação justo, que possibilite a consulta aos investidores antes de tomada alguma decisão de caráter estratégico na empresa; relatórios que possibilitem aos agentes uma visão do futuro da empresa; e liberdade de negociação por parte dos acionistas.

Para Vives (2000), o foco da Governança Corporativa é a proteção do interesse do acionista, sendo assim, suas práticas devem estar associadas à integridade do negócio, motivação de empregados, e, em especial, perenidade da organização. Para isso, Andrade e Rossetti (2004), inclusive, enquadram quatro pilares como base para um sistema de sustentação para a boa governança: *fairness/equidade*; *disclosure*/ transparência; *accountability*/prestação de contas; e *compliance*/obediência e cumprimento das leis do país.

Através dos mais variados conceitos, percebe-se que o foco da Governança Corporativa está em alinhar interesses de administradores e proprietários da empresa. A prática servirá como diretriz para a diretoria e conselho administra-

tivo, tendo como objetivo alcançar o ideal proposto por acionistas. Assim, a governança deve fazer com que a empresa busque a certeza da eficácia nas decisões tomadas, prevenção de erros significativos na estratégia corporativa e garantia de que equívocos sejam rapidamente corrigidos (Pound, 1995).

## Níveis de Governança no Brasil

### • Diferenciação dos níveis

Criados pela Bovespa em dezembro de 2000, os níveis de Governança Corporativa incluem regras para as empresas e as diferenciam conforme o grau de comprometimento com a governança, objetivando o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Para Garcia (2005), as listagens da Bovespa se fizeram necessárias devido a uma crise pela qual passava o mercado de ações no Brasil no final da década de 1990.

Além da queda no número de companhias listadas, de 550 em 1996 para 440 em 2001, o volume anual de negócios também recuou. Com o advento do Novo Mercado e a expansão do mercado de capitais, entretanto, os volumes aumentaram significativamente durante a presente década, alcançando cerca de R\$1,3 trilhões em 2009. Em paralelo, as empresas brasileiras aprofundaram a emissão de ADRs e o volume total desses títulos negociados no mercado americano fez com que o Brasil se tornasse o país com maior volume em 2008. Segundo levantamento do Bank of New York Mellon, os ADRs (American Depositary Receipt<sup>1</sup>) brasileiros movimentaram US\$ 898,4 bilhões no ano de 2008 – o que representa uma alta de 62% em relação ao volume de 2007.

Segundo Aguiar, Corrar e Batistella (2004), através dessa classificação busca-se dar maior transparência ao mercado como forma de atrair mais investidores e, em consequência disso, aumentar o volume de negociações da bolsa brasileira. Já de acordo com Silva (2006), as regras da Bovespa para listagem das companhias nos níveis diferenciados de Governança Corporativa tiveram como objetivo fornecer um ambiente de negociação de ações que promovesse o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Uma parte das companhias brasileiras já adotava práticas de Governança Corporativa, porém, não havia critérios adequados que pudessem sinalizar aos investidores quais as

diferenças e vantagens oferecidas pelas empresas que adotavam tais práticas.

Tendo em vista essas constatações, e para uma clareza quanto à diferenciação das práticas adotadas pelas companhias, a Bovespa criou três níveis de Governança Corporativa: o Nível I, que se caracteriza como nível de menor comprometimento com as regras de Governança Corporativa da Bovespa; o nível 2, que é caracterizado como um envolvimento intermediário; e o Novo Mercado, que representa a adoção de 100% das regras.

As empresas listadas no Nível I se comprometem a adotar práticas de Governança Corporativa superiores às exigidas em lei, adotando o compromisso de fornecer informações adicionais de interesse dos investidores.

Os requisitos da Bovespa para a adesão ao Nível I são: informações econômicas e financeiras adicionais às que são obrigatórias por lei nas Informações Trimestrais; informações adicionais às que são obrigatórias por lei nas Demonstrações Financeiras Padronizadas, incluindo fluxos de caixa da companhia e do consolidado discriminadas referentes ao exercício anterior; informações adicionais nas In-

formações Anuais além daquelas que são obrigatórias por lei e entregues anualmente à CVM e à Bovespa; reunião pública anual com analistas para apresentar a sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas; calendário anual com as datas dos principais eventos corporativos; divulgação dos termos dos contratos firmados com as partes relacionadas na companhia; comunicação aos funcionários e administradores sobre os programas de opções de aquisição de ações destinados a eles; divulgação, pelo acionista controlador, de quaisquer negociações relativas a valores mobiliários de emissão da companhia e de seus derivativos que venham a ser efetuadas; circulação no mínimo de 25% das ações; prospectos de distribuição pública da companhia deverão observar os requisitos do regulamento do Nível I quanto às informações que devem ser divulgadas.

Para a adesão ao Nível II, além das regras definidas no Nível I, a companhia deve se comprometer a adotar as práticas abaixo citadas: mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração; disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IASB7; extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das

**Tabela 1**  
**Diferença entre os níveis de Governança Corporativa no Brasil**

CARACTERÍSTICA	TRADICIONAL	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	Não há regra	No mínimo 25% de free float		
Características das Ações Emitidas	Permite a existência de ações ON e PN		Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência somente de ações ON
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)		Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo		US GAAP ou IFRS	
Concessão de Tag Along	80% para ações ON (conforme legislação)		100% para ações ON 80% para ações PN	100% para ações ON
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Facultativo		Obrigatório	

Fonte: BM&F Bovespa

mesmas condições obtidas pelos controladores quando ocorre a venda do controle da companhia, e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*); direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo; obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível; adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

Já para adesão ao Novo Mercado, as empresas além de atenderem os requisitos exigidos pelo Nível II, devem atender as seguintes regras: emitir somente ações ordinárias, tendo todos os acionistas direito a voto; no caso de venda de controle acionário, o comprador concederá a oferta de compra a todos os acionistas, dando o mesmo tratamento dado ao grupo controlador (*tag along*).

#### • Procedimento formal de adesão

A adesão a um dos níveis diferenciados de Governança Corporativa ocorre mediante requisição formal da empresa junto à BM&F Bovespa. A assinatura do Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa implica no total cumprimento das regras estabelecidas no próprio contrato. Eventuais descumprimentos ocasionarão notificação formal da BM&F Bovespa, além de multas, suspensão de negociação e cancelamento do registro, em casos mais graves (ver Figura 1, p. 32).

A premissa básica é que boas práticas de Governança Corporativa são positivamente consideradas pelos investidores, pois os direitos concedidos aos acionistas e a qualidade das informações prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e, com isso, diminuem também o risco. Por ser voluntária, e não compulsória, a migração pode ser considerada um sinal ao mercado, em um ambiente caracterizado por assimetria de informações entre acionistas e administradores.

#### Aspectos metodológicos

Para elaboração do referido trabalho, coletou-se, através do banco de dados Economática Software para Investimen-

tos Ltda., as cotações de fechamento diário das ações e que migraram para um dos níveis diferenciados de Governança Corporativa entre janeiro de 2000 e dezembro de 2005. Isto exclui as ações de empresas que abriram capital com adesão automática a algum dos níveis (notavelmente o Novo Mercado), em especial durante a recente onda de IPOs<sup>2</sup> no Brasil (2004-2007). Tal exclusão evita discussões relacionadas a eventuais *underpricings*. Assim, a amostra inicial, composta por 60 ações listadas no Nível I, Nível II ou Novo Mercado, em dezembro de 2005, reduziu-se para 20.

Posteriormente, foram calculados os rendimentos logarítmicos diários de cada ação, conforme equação abaixo:

$$R_{it} = \ln(P_t / P_{t-1}) \quad (1)$$

Onde  $R_{it}$  é o retorno da ação «i» no período «t» e  $\ln(P_t / P_{t-1})$  é o logaritmo neperiano do preço da ação no período «t» dividido pelo preço da ação em «t-1». Consideraram-se, no entanto, apenas as ações que apresentaram, no período, negociação em mais de 90% dos pregões, descartando-se as demais. Para cálculo dos retornos anormais, utilizaram-se duas metodologias diferentes: retornos ajustados ao mercado; retornos ajustados ao risco e ao mercado. A primeira sintetiza a diferença entre os retornos observados da ação «i, j, ..., n» e o portfólio de mercado durante a janela de evento, conforme a equação abaixo:

$$\tilde{R}_{it} = R_{it} - R_{mt} \quad (2)$$

Onde  $\tilde{R}_{it}$  é o retorno anormal da ação «i» no período «t», e  $R_{it} - R_{mt}$  é a diferença entre o retorno da ação e a proxy de mercado, no mesmo período. Já a segunda decorre da estimação por MQO (mínimos quadrados ordinários) da relação entre a ação «i, j, ..., n» e a proxy de mercado, durante a janela de estimação, e a verificação de ocorrência de eventuais retornos anormais em relação ao valor esperado, dada a variação do portfólio de mercado.

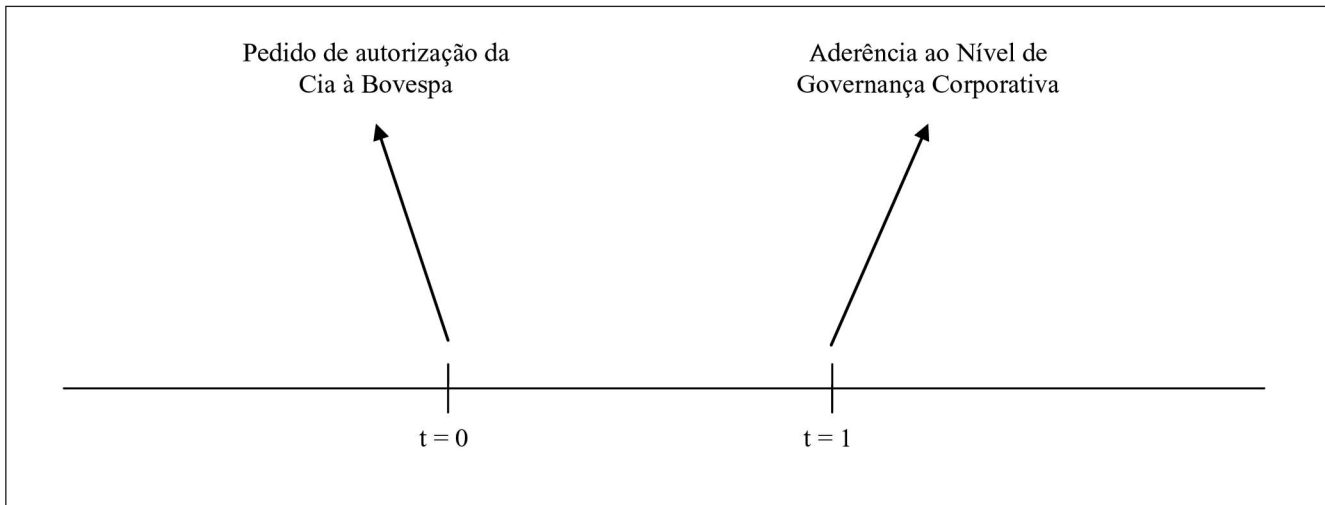
Matematicamente,

$$\hat{R}_{it} = \alpha_i + \beta \times PROXY_t + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Sendo que  $\hat{R}_{it}$  é o retorno esperado da ação «i» no período «t» pelo método ajustado pelo mercado e pelo risco;  $\alpha_i$  é o coeficiente linear da regressão calculada para cada ação individualmente na janela de estimação;  $\varepsilon_{it}$  é o resíduo da regressão estimada por MQO; e  $PROXY_t$  é a relação estimada da proxy de mercado.

Para mensurar os retornos anormais, os estudos brasi-

**Figura 1**  
**Cronograma da aderência a um novo nível de governança corporativa**



Fonte: Elaborado pelos autores

leiros utilizam normalmente a metodologia ajustada ao risco e o Ibovespa como *proxy* do portfólio de mercado (Soares *et al.*, 2002). Apesar de amplamente utilizado em estudos de evento, o Ibovespa é um índice cuja composição deriva da liquidez dos ativos, ou seja, as ações que o compõem são as mais negociadas no mercado. Para comparações com ações menos líquidas e com menor valor de mercado, o índice pode não ser o mais adequado, pelo que estar-se-ia comparando empresas com perfis completamente diferentes.

Por isso, optou-se neste trabalho por criar-se um índice específico para cada ação, baseado na correlação do ativo com outras ações negociadas na Bovespa. Para o índice, deu-se o nome de «ICORREL5», que nada mais é que um índice composto pelas cinco ações mais correlacionadas, dentre todas as constantes da amostra, para cada ação individual.

Matematicamente, o índice é descrito por:

$$ICORREL5_i = \frac{1}{n} \times RA_i + \frac{1}{n} \times RB_i + \frac{1}{n} \times RC_i + \frac{1}{n} \times RD_i + \frac{1}{n} \times RE_i \quad (4)$$

Sendo a média aritmética dos retornos logarítmicos das cinco ações mais correlacionadas com cada ação analisada [A, B, C, D, E].

A partir daí, calcula-se o retorno anormal ajustado pelo mercado e pelo risco pela seguinte equação:

$$AR_{it} = R_{it} - \hat{R}_{it} \quad (5)$$

Onde  $AR_{it}$  é o retorno anormal ajustado ao risco e ao mercado,  $R_{it}$  é o retorno da ação «i» no período «t» e  $\hat{R}_{it}$  é o retorno esperado da ação no mesmo período, obtido pela regressão linear no período de estimação.

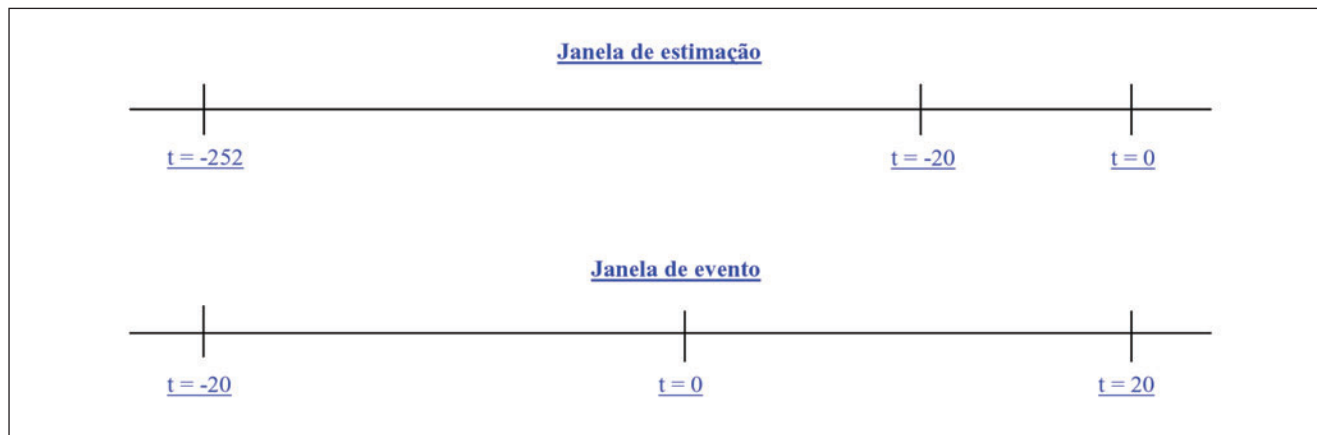
Finalmente, foi utilizada, no modelo de retornos ajustados ao risco e ao mercado, uma janela de estimação de 252 dias úteis, compondo os retornos diários dos últimos 12 meses de cada ação da amostra e as *proxys* para o portfólio de mercado. Para a janela de evento, foram definidos vários intervalos entre 20 dias antes do anúncio da migração e 20 dias após o anúncio da migração para os níveis de governança. A janela estendeu-se para períodos anteriores ao evento em função da possibilidade de vazamento de informação, possível foco de movimentos anormais nos preços. Após o evento, analisa-se se a divulgação trouxe alterações significativas nos retornos relativos, em até 20 pregões após o anúncio oficial (ver Figura 2, p. 33).

## Resultados

Para a análise dos retornos anormais acumulados podem ser usados testes paramétricos ou não paramétricos. Devido



Figura 2  
Janelas de estimação da regressão e do retorno anormal



Fonte: Elaborado pelos autores

a restrições no tamanho da amostra, optou-se por utilizar aqui um teste não paramétrico, denominado *sign test* ou «teste de sinal», também utilizado por Batistella *et al.* (2004) e pioneiramente sugerido por Mackinlay (1997).

Este teste não é tão rigoroso no que tange aos pressupostos de normalidade dos retornos, o que é bastante prudente quando se lida com amostras pequenas de variáveis. Equacionalmente, o teste é descrito por:

$$\theta = \left[ \frac{N^+}{N} - 0,5 \right] \frac{\sqrt{N}}{0,5} \approx N(0,1) \quad (6)$$

Onde:

$\theta$  = Estatística do teste não paramétrico;

$N^+$  = Número de CARs positivos;

$N$  = Número total de CARs da amostra.

Este teste verifica se a proporção de ARs positivos sob  $H_0$  seja de 0,5, contra a hipótese nula de que a proporção de ARs positivos seja maior que 0,5. Para verificar os entornos da data de adesão, optou-se por criar diversas janelas distintas, compreendidas entre o período [-20;+20] dias em torno do dia do evento (anúncio na Bovespa da migração de nível de Governança).

Pela Tabela 2, verifica-se que a maior proporção de CARs positivos nas ações da amostra se deu na janela (-5,5), aquela que compreende os cinco dias anteriores e os cinco dias posteriores ao anúncio da migração de nível de gover-

nança. Além disso, este foi o único intervalo em que o teste de sinal demonstrou-se estatisticamente significativo, sugerindo uma relação positiva e estatisticamente significativa em relação ao IBOVESPA (ver Tabela 2, p. 34).

Nos demais períodos, a estatística de teste não foi estatisticamente significativa, ora apontando valores positivos, ora negativos (ver Tabela 3). Os dados sugerem que a mudança de níveis de governança não são fatores preponderantes no excesso de retorno das ações, exceto na janela (-5,5). Uma possível explicação é que a data exata utilizada neste estudo é a da migração de fato e não a do anúncio – o que pode explicar porque ocorre um excesso de retorno nos cinco dias anteriores ao evento.

Individualmente, percebe-se que não há um comportamento padrão das ações ao redor da data do evento, sendo que algumas ações apresentaram retorno anormal positivo (ARCZ4, CSLC6, GGBR4) e outras negativo (BRKM5, SDIA4, PCAR5). A média geral da amostra foi mais positiva, como já se viu, na janela (-5,5), e negativa na janela (0,1). Aparentemente, o retorno da ação no dia do registro da migração de nível na Bovespa e no dia subsequente é alinhado a outros papéis, o que sugere que o registro em si não representa uma informação nova ao mercado (ver Tabela 3, p. 34).

Por fim, foram repetidos os testes com a utilização da variável ICORREL5 como proxy de mercado, ao invés do IBOVESPA.

**Tabela 2**  
**Retornos anormais acumulados (CARs)**

Janela de Evento	CARs Positivos	CARs Totais	Sign Test
CAR -20;+20	8	20	-0,894
CAR -10;+10	7	20	-1,341
CAR -5;+5	15	20	2,236**
CAR -3;+3	13	20	1,341
CAR -1;+1	11	20	0,447
CAR 0;+1	10	20	0,000
CAR 0;+3	10	20	0,000
CAR 0;+5	11	20	0,447
CAR 0;+10	9	20	-0,447
CAR 0;+20	10	20	0,000

OBS: \*\*\*, \*\* e \* representam significância estatística a 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 3**  
**Retornos anormais acumulados (CARs) por ação**

Ação	CAR (-20;20)	CAR (-10;10)	CAR (-5;5)	CAR (-1;1)	CAR (0;1)
BBDC4	-1,39%	-0,96%	2,67%	-0,14%	1,50%
ARCZ4	30,69%	9,84%	5,18%	3,21%	-1,11%
BRTP4	0,75%	-3,00%	-0,75%	-2,76%	-2,83%
BRTO4	-6,24%	-8,46%	0,34%	-5,22%	-1,38%
BRKM5	-34,78%	-6,26%	5,57%	-2,92%	-1,49%
CSLC6	25,42%	25,68%	12,27%	1,69%	0,24%
CMIG4	-1,59%	-0,74%	-5,78%	1,03%	1,15%
CNFB4	14,53%	-0,48%	5,08%	-1,12%	-1,38%
GGBR4	17,97%	-0,84%	0,30%	-1,80%	-0,67%
GOAU4	4,18%	12,79%	0,29%	2,24%	1,61%
ITUB4	1,80%	4,97%	6,66%	-3,44%	-0,26%
ITSA4	-2,32%	-3,43%	4,34%	0,48%	2,48%
KLBN4	-2,15%	-6,89%	-0,60%	1,62%	0,43%
PCAR5	-9,48%	-2,36%	2,18%	0,29%	2,63%
SBSP3	-8,20%	0,06%	3,79%	1,19%	1,64%
SDIA4	-12,76%	-0,15%	-0,65%	-4,17%	-5,63%
TRPL4	-4,01%	8,02%	12,23%	4,01%	2,91%
USIM5	-3,12%	-1,28%	-1,03%	-0,47%	-0,90%
VCPA4	-4,85%	-11,85%	0,73%	1,80%	-0,08%
VALE5	5,49%	16,39%	6,41%	6,05%	0,43%
<b>Média</b>	<b>0,50%</b>	<b>1,55%</b>	<b>2,96%</b>	<b>0,08%</b>	<b>-0,04%</b>
<b>DP</b>	<b>14,15%</b>	<b>9,06%</b>	<b>4,45%</b>	<b>2,87%</b>	<b>2,04%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados são demonstrados graficamente na Figura 3. Conforme esta bem elucida, o cálculo do retorno anormal demonstrou-se extremamente sensível em relação à *benchmark* utilizado – se o IBOVESPA ou o ICORREL5, em todas as janelas.

Enquanto a análise pelo IBOVESPA sugeriu CARs em geral positivos, a análise pelo ICORREL5 evidenciou resultado contrário. Isto quer dizer que os resultados encontrados não são conclusivos, mas sim extremamente dependentes da amostra, da janela e dos parâmetros de interesse utilizados.

Além dos resultados divergentes, as estimações por Mínimos Quadrados Ordinários do valor esperado para cálculo do CAR ajustado ao risco e ao mercado também variaram sensivelmente de acordo com o *benchmark* utilizado. Por se tratar de um índice baseado na correlação dos ativos, e não puramente em liquidez, parece razoável que o ICORREL5 capture mais fidedignamente o verdadeiro movimento nos retornos dos ativos diante do evento, visto que alguns dos ativos da amostra, especialmente TRPL4, CNFB4 e BRKM5, apresentaram baixa correlação com o IBOVESPA durante a janela de estimação.

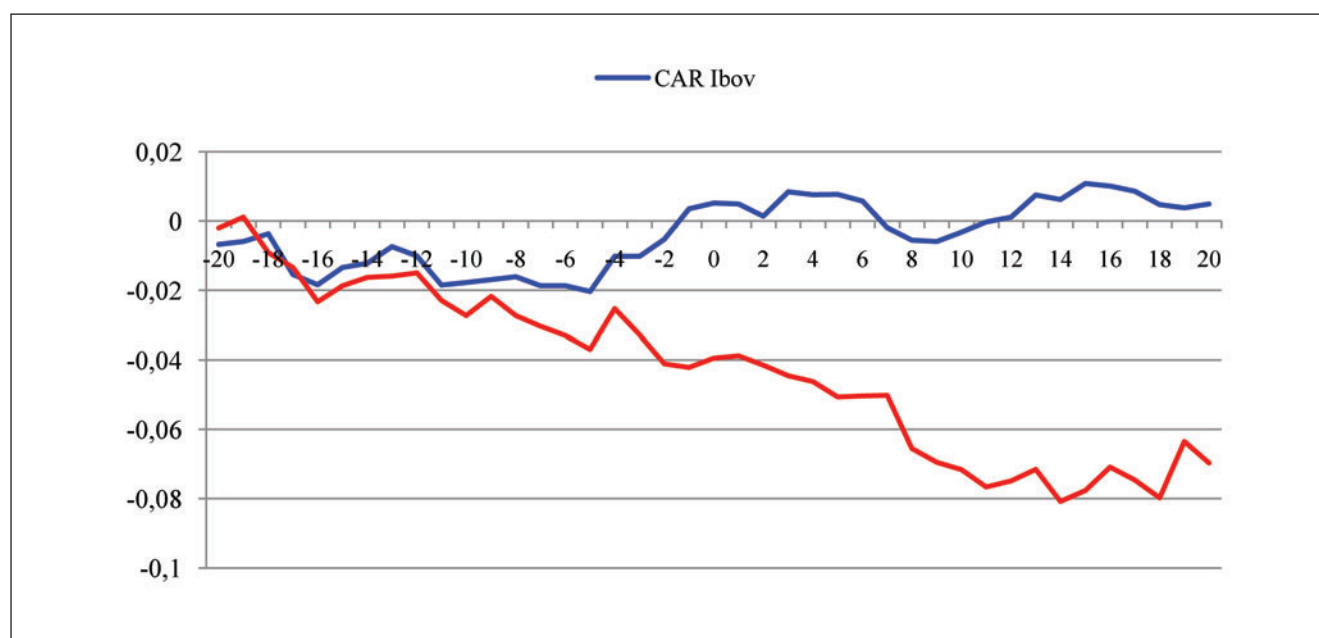
### Considerações finais

A Governança Corporativa é um tema bastante debatido na literatura por se tratar de uma forma de convergir interesses entre partes interessadas, dentro e fora de uma companhia. As empresas aderem a determinados códigos e compromissos acreditando que tal ação sinalizará ao mercado um diferencial em relação aos seus pares, interferindo, positivamente, no preço de suas ações. Nesse sentido, há grande interesse do público por pesquisas empíricas que tentem evidenciar tais relações.

Recentemente, países como Índia e Filipinas buscaram no Novo Mercado brasileiro inspiração para aumento da credibilidade de seus respectivos mercados de capitais. O aparente sucesso do modelo brasileiro carece, entretanto, de estudos empíricos para avaliar os benefícios das empresas ao aderir voluntariamente a códigos de conduta corporativa mais rigorosos.

Este artigo, ao analisar o retorno de uma amostra de 20 ativos que migraram para um nível de governança corporativa na Bovespa, segundo a metodologia de estudo de evento proposta por Mackinlay (1997), encontrou evidências de

**Figura 3**  
**Gráfico dos CARs utilizando-se o IBOVESPA e o ICORREL5**



Fonte: Elaborado pelos autores

que o registro da migração na Bovespa não ocasiona retornos anormais positivos no dia do evento, tampouco nos dias seguintes.

Entretanto, ao testar-se uma variedade de janelas de evento entre -20 e +20 dias após o registro, encontrou-se evidências de que o intervalo (-5,5) apresenta ganhos anormais estatisticamente positivos a 5% de significância, sugerindo que o conteúdo informacional da adesão não está no registro mas sim no anúncio do evento. Este resultado, encontrado utilizando-se o IBOVESPA como *benchmark*, não é corroborado pela análise com o ICORREL5, índice criado pelas cinco ações mais correlacionadas com cada ativo analisado, o que denota uma grande sensibilidade do resultado ao parâmetro escolhido.

Além disso, a grande variabilidade individual do retorno dos ativos em torno do evento sugere que outros fatores influenciam significativamente os retornos de curto prazo. Por se tratar de estudo de evento, esta análise não incorporou resultados de longo prazo – o que pode ser realizado por estudos futuros. Os benefícios da adesão aos níveis diferenciados de governança podem ser perceptíveis apenas em um segundo momento, quando a empresa tem acesso a fontes de financiamento mais baratas, a percepção de risco cai e as ações valorizam.

Mesmo não sendo conclusivo, este estudo contribuiu empiricamente com a discussão acerca da Governança Corporativa e o impacto no preço das ações negociadas em bolsa. Cumpre-se salientar que, além do retorno relacionado aos preços, a adesão a níveis mais específicos e restritivos de Governança tem impactos positivos em todo o mercado de capitais, na medida em que aumenta a transparência, a confiabilidade das informações, o acesso a elas, etc.

Quando um conjunto de empresas adota práticas de boa governança, o custo de obtenção de informação diminui e isso gera um ganho social líquido a todos os participantes do mercado. Esse é, talvez, o maior benefício da massificação de boas práticas de Governança Corporativa em um mercado financeiro. ■

## Notas

1. ADR são títulos de posse de ações de empresas não americanas que se listam em bolsas americanas. (N.E.).

2. *Initial Public Offer*, em inglês. Oferta pública inicial de entrada em bolsa. (N.E.).

## Referências bibliográficas

- AGUIAR, A. B. de; CORRAR, L. J. e BATISTELLA, F. D. (2004), «Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas». *Revista de Administração*, vol. 39, n.º 4, pp. 338-347.
- ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P. (2004), **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. Atlas, São Paulo.
- BARROS, L. A. B. C.; SANTOS, R. L. e SILVEIRA, A. D. M. (2009), «Underwriters fueling going public companies? Evidence of conflict of interest in the Brazilian 2004-2007 IPO Wave». Em 9º Encontro Brasileiro de Finanças. Disponível em <http://virtualbib.fgv.br/ocs/index.php/ebf/9EBF/paper/viewFile/904/175>. Acesso em 21/11/09.
- BATISTELLA, F. D.; CORRAR, L. J.; BERGMANN, D. R. e AGUIAR, A. B. (2004), «Retornos de ações e governança corporativa: um estudo de eventos». 4.º Congresso de Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, São Paulo.
- BOVESPA – Novo Mercado. Disponível em [http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder\\_NovoMercado.pdf](http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_NovoMercado.pdf). Acesso em 25/12/09.
- BOVESPA – Nível 1. Disponível em [http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder\\_Nivel1.pdf](http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel1.pdf). Acesso em 25/12/09.
- BOVESPA – Nível 2. Disponível em [http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder\\_Nivel2.pdf](http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel2.pdf). Acesso em 25/12/09.
- CARVALHO, A. G. (2003), **Efeitos da Migração para os Níveis de Governança da Bovespa**. Bovespa, São Paulo.
- COMERLATO, G. M. B.; TERRA, P. R. S. e BRAGA, L. O. (2002), «A reação do mercado acionário brasileiro às novas regras de governança corporativa da BOVESPA – um estudo empírico sobre o Nível 1». XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração (CLADEA), UFRGS, Porto Alegre.
- COUTINHO, R. B. G.; OLIVEIRA, M. A. C. e DA MOTTA, L. F. J. (2003), «Governança corporativa no Brasil: uma análise comparativa entre as rentabilidades do índice de ações com governança corporativa diferenciada (IGC), do IBOVESPA e do IBX». XXXVIII Assembléia do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração (CLADEA), CLADEA, Lima.
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários (2009), «Recomendações da CVM sobre governança corporativa». Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em Dez./09.
- GARCIA, F. A. (2005), «Governança Corporativa», Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Economia, Univ. Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf). Acesso em 05/09/09.
- GRÜN, R. (2003), «Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira». *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18, n.º 52, pp. 139-161.
- IBGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2004), São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>. Acesso em 25/08/09.
- JENSEN, M. C. e MECKLING, W. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure». *Journal of Financial Economics*, n.º 4.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e SHLEIFER, A. (1999),



«Corporate ownership around the World». *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 471-517.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e VISHNY, R. (2000), «Investor protection and corporate governance». *Journal of Financial Economics*, vol. 58, pp. 3-27.

LODI, J. B. (2000), **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Campus, Rio de Janeiro.

MACKINLAY, A. C. (1997), «Event Studies in Economics and Finance». In *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, pp. 13-39.

MARTINS, V. A.; SILVA, R. L. M. e NARDI, P. C. C. (2006), «Governança Corporativa e Liquidez das Ações». XXX Encontro da ANPAD, Salvador.

MONKS, R. e MINOW, N. (1995), **Corporate Governance**. Blackwell Publishers, Massachusetts.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. e TERRA, P. R. S. (2006), «A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidência de uma Survey Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano». XXIX Encontro da Anpad, Salvador.

POUND, J. (1995), «The promise of the governed corporation». *Harvard Business Review*, n.º 61, pp. 89-98.

PROCIANOY, J. L. e VERDI, R. S. (2009), «Adesão aos novos mercados da Bovespa: Novo mercado, Nível 1 e Nível 2 – Determinantes e consequências». *Revista Brasileira de Finanças*, vol. 7, n.º 1, pp. 107-136.

RAMOS, G. M. e MARTINEZ, A. L. (2006), «Governança

Corporativa e Gerenciamento de Resultado Contábeis». XXX Encontro da ANPAD, Salvador.

REVISTA CAPITAL ABERTO. Disponível em [www.capitalaberto.com.br/ler\\_artigo.php?pag=2&i=2714&sec=74](http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&i=2714&sec=74). Acesso em 03/12/09.

ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O. e NETO, G. B. (2005), «A Governança Corporativa no Mundo». XXIX Encontro da ANPAD, Brasília.

SANTOS, S. K. (2008), «Evidências de *underpricing* no mercado de capitais brasileiro». São Leopoldo, Monografia de Graduação, Curso de Administração de Empresas, Unisinos. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/IXconc\\_monografias/200901\\_30112851\\_2009012502.zip](http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/IXconc_monografias/200901_30112851_2009012502.zip). Acesso em 21/08/09.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. W. (1997), «A survey of corporate governance». *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 737-783.

SOARES, R. L.; ROSTAGNO, L. M. e SOARES, K. T. C. (2002), «Estudo de Evento: o método e as formas de cálculo do retorno anormal». In *XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Encontro da ANPAD, Salvador.

SROUR, G. (2005), «Práticas diferenciadas de Governança Corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras». *Revista Brasileira de Economia*, n.º 4, pp. 635-67, Out./Dez.

VIVES, Z. (2000), «Corporate governance: does it matter?». *Corporate Governance*, University Press, Cambridge.

Resposta: Para enviar este formulário o caso de assinantes para: **MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba**

# **SIM, desejo assinar a revista Pessoal por 12 edições por apenas 33 Euros**

## **DADOS PESSOAIS**

Nome \_\_\_\_\_

Matrícula \_\_\_\_\_

Título da carta \_\_\_\_\_

MSR ou beneficiário beneficiado \_\_\_\_\_

Localidade \_\_\_\_\_

CP \_\_\_\_\_

Endereço de contato \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Outros dados recebidos sobre assuntos relacionados e assinantes do \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

Assinatura e impressão individualizada. Se \_\_\_\_\_

## **INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERIDA**

☐ **AUTOPAGAMENTO DE DÉBITO EM CONTAS**. Por débito direto com a conta de crédito que proceda ao seu domicílio, ao pagamento das periodicidades referentes à Personal assinada por Vesp - Premium, não indicadas em contrário, à minha titular da conta \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

☐ **MSR ou beneficiário beneficiado** \_\_\_\_\_

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

MSR PRESSION, Av. Frei Caneca, 117-212/23 - F. Medianeira, Curitiba

02/2015





# Estudo sobre a escala de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais no contexto português

por António Cardoso, Álvaro Cairrão e Galvão Meirinhos

**RESUMO:** Este estudo tem por objectivo traduzir, adaptar e validar a escala de sensibilidade às técnicas promocionais da autoria de Muratore (1999b). As quatro técnicas promocionais em estudo foram: a sensibilidade às ofertas/brindes (prémios imediatos), a sensibilidade aos jogos/concursos, a sensibilidade à «oferta de mais produto» e a sensibilidade à redução de preço. O questionário foi traduzido e aplicado junto de uma amostra de 468 crianças portuguesas dos 6 aos 12 anos residentes no distrito do Porto. A escala apresenta uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,952$ ) e a composição factorial (ACP) revelou a existência de quatro factores que explicam 67,6% da variância total. Todavia, o estudo não replicou a estrutura do instrumento original de Muratore, mostrando que as crianças não discriminam as quatro técnicas promocionais.

**Palavras-chave:** Crianças, Sensibilidade às Promoções, Validação da Escala

**TITLE:** Study about the validation of children promotion sensibility scale to Portuguese market

**ABSTRACT:** This study aims to translate, adapt and validate the scale of sensitivity to the promotional techniques of authorship of Muratore (1999b). The four promotional techniques under study were: the sensitivity to offers/gifts (premiums immediate), the sensitivity to games/competitions, the sensitivity to “offer more of product” and sensitivity to price reduction. The questionnaire was translated and applied to a sample of 468 Portuguese children from 6 to 12 years old living in Oporto district. The scale shows good internal consistency ( $\alpha = 0,952$ ) and factorial composition (PCA) revealed four factors explaining 67,6% of total variance. However, the study did not replicate the original structure of Muratore scale, showing that children do not discriminate against four promotional techniques.

**Key words:** Children, Sensitivity to the Promotional Techniques, Scale Validation

**TITULO:** Estudio sobre la escala de sensibilidad de los niños a las técnicas de promoción en el contexto portugués

**RESUMEN:** Este estudio tiene como objetivo traducir, adaptar y validar la escala de sensibilidad de las técnicas de promoción diseñada por Muratore (1999b). Las cuatro técnicas de promoción en el estudio fueron: sensibilidad a las ofertas y regalos (premios inmediatos), la sensibilidad a los juegos/concursos, sensibilidad a “ofrecer más productos” y la sensibilidad a la reducción de precios. El cuestionario fue traducido y aplicado en una muestra de 468 niños portugueses de 6 a 12 años que viven en el distrito de Oporto. La escala tiene buena consistencia interna ( $\alpha = 0,952$ ) y la composición factorial (ACP) reveló cuatro factores que explican el 67,6% de la varianza total. Sin embargo, el estudio no replica la estructura del instrumento original de Muratore, mostrando que los niños no discriminan a las cuatro técnicas de promoción.

**Palabras-clave:** Niños, Sensibilidad a las Promociones, Validación del la Escala

As crianças são expostas diariamente a numerosos estímulos publicitários que as familiarizam com as marcas e os produtos, com o objectivo de induzir a sua experimentação, a compra ou as solicitações aos pais. As promoções dirigidas às crianças adquiriram mais importância em meados dos anos 1980 associadas aos clubes (McNeal, 1992, p. 159). D’Erceville (1991, cit in Brée, 1995) refere que as promoções de vendas dirigidas às crianças são vistas como uma «fada boa» que distribui presentes. Não obstante, e em função do escalão etário, as crianças vêem as promoções de vendas e as técnicas promocionais de maneira diferente (Acuff, 1997; Muratore, 1999a).

As promoções de vendas fazem parte do cenário comercial da actualidade e sobre as quais o consumidor não é indiferente. A criança do fim do Séc. XX e do Séc. XXI é confrontada, desde o seu nascimento, com diferentes técnicas publicitárias e nos mais distintos formatos (Brée, 1995). As empresas, em particular em mercados altamente competitivos, uma vez que procuram resultados imediatos recorrem às promoções de vendas como técnica potencializadora das vendas. As crianças, fruto de um conjunto de alterações sociais, económicas, demográficas, culturais e legais assumem um papel mais activo e preponderante na sociedade

de consumo (McNeal, 1992), sendo consideradas um mercado tridimensional: mercado consumidor (têm dinheiro e fazem pequenas compras); mercado influenciador/prescritor (influenciam os pais nas compras para si e para o lar); e mercado potencial (devem ser criados laços comerciais desde cedo, uma vez que serão consumidores activos num futuro próximo), representado um mercado de muitos milhões de euros.

A criança, enquanto consumidora, tem exigências e especificidades que os investigadores, *marketeers* e organizações devem ter em consideração. No caso presente, interessa perceber a sensibilidade das crianças às técnicas promocionais.

Abordar o conceito da sensibilidade das crianças às promoções de vendas não é uma tarefa simples, pois implica compreender as múltiplas consequências (impacto) que as promoções têm sobre as crianças. Trata-se de analisar um processo perceptual, afectivo e decisional relativamente à informação promocional aqui estudada na perspectiva da sensibilidade às promoções de vendas, e que se apoia nas crenças e nas atitudes das crianças relativamente às diferentes técnicas promocionais.

A maioria dos instrumentos existentes que avaliam a sensibilidade à promoção de vendas foi desenvolvida, aplicada

#### António Cardoso

ajcaro@ufp.edu.pt

Prof. Auxiliar na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Univ. Fernando Pessoa. CECLICO – Center for Cultural Studies, Language and Behavior. Auxiliary Professor at University Fernando Pessoa, Faculty of Humanities and Social Sciences. CECLICO – Center for Cultural Studies, Language and Behavior. Prof. Asistente de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidade Fernando Pessoa. CECLICO – Center for Cultural Studies, Language and Behavior.

#### Álvaro Cairrão

cairrao@utad.pt

Prof. Auxiliar Convidado do Departamento de Letras, Artes e Comunicação da Escola de Ciências Sociais e Humanas da Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro. CEL – Centro de Estudos de Letras.

Auxiliary Professor at University de Trás-os-Montes e Alto Douro, School of Social Sciences and Humanities, Department of Humanities, Arts and Communication, Centre for the Study of Literature.

Prof. Asistente invitado, Departamento de Humanidades, Artes y Comunicación, Escola de Ciências Sociais e Humanas da Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro. CEL – Centro de Estudos de Letras.

#### Galvão Meirinhos

gsm@utad.pt

Prof. Auxiliar Convidado do Departamento de Letras, Artes e Comunicação da Escola de Ciências Sociais e Humanas da Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro. CEL – Centro de Estudos de Letras.

Auxiliary Professor at University de Trás-os-Montes e Alto Douro, School of Social Sciences and Humanities, Department of Humanities, Arts and Communication, Centre for the Study of Literature.

Prof. Asistente invitado, Departamento de Humanidades, Artes y Comunicación, Escola de Ciências Sociais e Humanas da Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro. CEL – Centro de Estudos de Letras.

Recebido em Janeiro de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.  
Received in January 2010 and accepted in December 2010.

em adultos e em mercados externos, não contemplando nem as especificidades das crianças nem as particularidades do país (Portugal).

O objectivo deste trabalho foi de traduzir, adaptar e aplicar a escala de medição da sensibilidade das crianças às diferentes técnicas promocionais desenvolvidas por Muratore (1999b), assim como proceder à validade do conteúdo no contexto português. Esta é uma escala específica para crianças, contemplando as suas características cognitivas, bem como as suas percepções sobre as promoções de venda.

**As crianças, fruto de um conjunto de alterações sociais, económicas, demográficas, culturais e legais assumem um papel mais activo e preponderante na sociedade de consumo, sendo consideradas um mercado tridimensional: mercado consumidor; mercado influenciador/prescritor; e mercado potencial.**

Após a apresentação dos conceitos em torno das promoções e de se efectuar uma revisão da literatura sobre as atitudes das crianças relativamente às promoções de vendas, em particular sobre a sensibilidade das crianças às técnicas promocionais, definiu-se o quadro metodológico e operacional da investigação. Procurou-se avaliar as qualidades psicométricas da escala, a sua fiabilidade e confiabilidade e, por fim, procedeu-se à análise e discussão dos resultados.

A grande maioria da investigação na área do «Marketing Infantil» tem sido realizada em países com maior índice de desenvolvimento económico. Em Portugal, os trabalhos de investigação nesta área são ainda escassos mas o tema começa a atrair a atenção de investigadores das mais diversas áreas (Psicologia, Economia, Gestão, Marketing, Publicidade, Antropologia, Sociologia). Há, portanto, a necessidade de desenvolver instrumentos que permitam avaliar adequadamente as atitudes e os comportamentos dos indivíduos neste domínio. A presente investigação visa contribuir nesse sentido, adaptando um instrumento desenvolvido em França à realidade nacional.

Não foram identificados outros estudos que tenham feito a

tradução, adaptação e validação da escala de Muratore (1999b) para outros países.

### A sensibilidade das crianças às técnicas promocionais

Para Guzmán (1995, p. 561), as promoções de vendas assumem uma grande importância nas economias desenvolvidas, dado o interesse que os próprios consumidores atribuem ao aspecto lúdico ou elemento do jogo, pois «a promoção de vendas apresenta o produto associado a um mundo imaginário (ofertas, brindes, viagens, concursos) que despertam o interesse, avivam a curiosidade e provocam a adesão do consumidor ao produto e à marca que lhe permite entrar no jogo no qual obtêm satisfações físicas e psíquicas».

Os consumidores devem perceber a oferta da empresa como uma vantagem (ganho) e oportunidade (Kahneman e Tversky, 1979; Brito, 1997). Os consumidores obtêm benefícios sociais, simbólicos, económicos e de qualidade pelo dinheiro que pagam, criando sentimentos positivos pela escolha realizada (Lichtenstein *et al.*, 1990). A atitude geral relativamente à oferta promocional é explicada pelo seu «valor percebido» e contempla duas dimensões: um valor utilitário e um valor hedónico (Chandon, 1997), influenciados positivamente pelo valor monetário da oferta.

Segundo Muratore (1999a), a criança gosta de ser tratada como se fosse um consumidor adulto e utiliza a promoção como um critério que lhe permite efectuar uma escolha entre os vários produtos da mesma gama. A criança mostra-se particularmente sensível às promoções e às animações (Brée, 1995, p. 262). São uma forma de acção em que a criança se sente integrada e tem a sensação de estar a desempenhar um papel (Henriques, 1999, p. 24).

Em matéria das técnicas promocionais, Acuff (1997, pp. 178-187) segmenta as crianças em função da idade:

- Do nascimento aos dois anos, as promoções feitas para esta idade têm um impacto relevante. Por exemplo, as cadeias de *fast food* promovem nos seus menus infantis personagens de animação cinematográfica. Os menus usam cores extremamente atractivas nas suas embalagens temáticas, o que provoca uma vontade de descobrir a surpresa que virá dentro dela.
- Dos 3 aos 7 anos, as crianças estão muito abertas às pro-

moções. Nesta idade querem receber prendas – a quantidade é muito melhor do que a qualidade. Isto poderá dever-se ao facto que a sua mente ao nível crítico, lógico e racional não está completamente desenvolvida, ou seja, «quanto mais tralha» melhor (estão muito mais interessados em acumular do que propriamente em distinguir as ofertas).

- Dos 8 aos 12 anos e dos 13 aos 15 anos, as crianças têm boas idades para estabelecer laços fortes com as promoções. Estão numa fase que cada vez mais se «desligam» da família para conhecerem o mundo exterior. Interessam-se muito mais por produtos com forte componente tecnológica e pela Internet. É uma boa fase para se envolverem em clubes ou organizações (através dos clubes, como por exemplo Rik & Rok do Grupo Auchan, é possível criar uma relação forte com as crianças através de uma comunicação adaptada: possuem jornais/revistas próprias, portais on-line, cartões de identificação, prendas no aniversário, participação em jogos e concursos, troca de experiências, entre outros). Dos 13 aos 15 anos, as crianças julgam que as promoções direccionadas para a sua idade não são para eles mas sim para crianças, sentem-se adultos e querem ser tratados como tal.
- Dos 16 aos 19 anos, as promoções para estas idades aproximam-se das que são para os consumidores adultos (em termos de técnicas e de formatos).

As promoções ajudam as crianças a manter nas suas mentes a identidade e a imagem da marca (McNeal, 1992). Todavia, as crianças não percebem de forma homogénea as diferentes técnicas promocionais (Muratore, 1999a). Estas distinguem as promoções em quatro grandes categorias de oferta promocional, não as distinguem através da técnica, mas sim através do que a promoção poderá oferecer ou o que permitirá obter, a si e aos seus pais.

A autora apresenta quatro grandes técnicas promocionais:

- as que as permitem pagar menos pelo produto – trata-se de «vendas com redução de preço» e podem incluir *coupon* de desconto ou vantagem de preço (redução de preço), estando associadas, na linguagem das crianças, a «ganhos», «ofertas» e «menos caro»;
- as que oferecem mais produto – oferta de amostras, «produto a mais» e acções do tipo «leve 3 pague 2»;

- as que oferecem um presente na compra do produto – oferta de brindes;
- as que propõem a participação num concurso ou num jogo (sorteios, jogos, concursos), que é reconhecida pelas crianças como «ganhar um presente» ou possibilidade de jogar.

É possível pensar, segundo a autora, que as crianças distinguem as diferentes categorias de promoção de vendas e que a sua sensibilidade à promoção varia em função das ofertas promocionais (ver Tabela 1, p. 42).

Estudos posteriores de Muratore (2002, 2003) realçam a importância do envolvimento da criança na sua sensibilidade ao brinde (oferta) e às marcas, bem como o papel moderador da idade e da socialização parental (Muratore, 2002). A sensibilidade das crianças às ofertas influencia a sua sensibilidade relativamente às marcas e as suas estratégias de influência. Na literatura, o conceito de sensibilidade às promoções surge como uma construção psicológica que precede o comportamento perante a compra. Segundo Webster (1965), sensibilidade à promoção será a tendência do consumidor para comprar uma classe de produto em função da promoção. Os diferentes autores focados sugerem que a sensibilidade à promoção é de tipo atitudinal (Muratore, 1999b): utilizam termos como propensão (Webster, 1965; Lichtensein *et al.*, 1990; Henderson, 1994), tendência (Henderson, 1994; Bawa *et al.*, 1997), feição (Volle, 1997) e sensibilidade (Schneider e Currim, 1991).

A definição proposta por Chandon (1997) apresenta duas perspectivas da sensibilidade à promoção, uma comportamental e outra psicológica. A perspectiva comportamental baseia-se em medidas recolhidas *a posteriori* com base em comportamentos declarados e/ou observados (Teel *et al.*, 1980; Montgomery, 1971) e onde se utilizam termos (na designação em inglês) tais como *dealing activity* e *coupon redemption behaviour*.

Os trabalhos de Lichtenstein *et al.* (1990) evidenciam a dimensão psicológica, reforçando a ideia de que o consumidor responde à oferta promocional porque é sensível à promoção (a oferta afecta positivamente a avaliação do acto de compra). Quer isto dizer que a sensibilidade explica o acto de compra, situando-se, por isso, a montante do comportamento (Froloff-Brouche, 1992). A este respeito, Laurent e

**Tabela 1**  
**Categorias das técnicas promocionais distinguidas pelas crianças**

<b>Categoria das técnicas promocionais</b>	<b>Vocabulário utilizado em marketing</b>	<b>Vocabulário utilizado pela criança</b>
Vendas com redução de preço	Preço de lançamento – experimentação	Menos caro, ganho, oferta
	Oferta especial	Menos caro, oferta
	- “x” Euros ou - “x”%	Menos caro, oferta
	Oferta de reembolso	Menos caro, oferta
Vendas emparelhadas ou ligadas	Vendas emparelhadas ou ligadas	Mais produto, oferta
Vendas com prémio	Produto a mais	Mais produto
	“Leve 3 pague 2”	Um produto gratuito, prenda
	Objectos pequenos	Prendas
	Embalagem como prémio	Embalagem utilizável
Experimentação e amostras	Prémio – amostras	Mais produto, prenda, oferta
Sorteios	Sorteios	Jogos, ganhar um presente
	Jogos	Jogos, ganhar um presente
Jogos e concursos	Jogos e concursos	Jogos, ganhar um presente

Fonte: Maratore 1999a

Kapferer (1992) concluem que a sensibilidade às marcas é uma variável psicológica individual.

Todavia, estas duas perspectivas não são antagónicas, mas permitem medir a sensibilidade às promoções de forma diferente. Enquanto a perspectiva psicológica permite medir a sensibilidade à promoção directamente, a perspectiva comportamental permite medir a sensibilidade *a posteriori*,

i.e., a partir do comportamento face à promoção (número de compras, quantidades compradas, quantias gastas), mas não tem em consideração um conjunto de factores inobserváveis dos consumidores. Mas como refere Muratore (1999b), qualquer que seja o comportamento adoptado face à promoção, este é uma consequência da sensibilidade e não a sensibilidade em si mesma.



De acordo com Froloff-Brouche (1993), a atitude perante a promoção é uma causa da sensibilidade à promoção. A sensibilidade resulta da atitude relativamente à promoção e dos estímulos promocionais em resultado do encontro «indivíduo-promoção» (Froloff-Brouche, 1993; Blattberg e Neslin, 1990). Enquanto a atitude relativamente à promoção traduz um estado estável («eu gosto de promoções»), a sensibilidade exprime um acto («eu procuro promoções»). Para Froloff-Brouche (1993), a atitude relativamente à promoção é uma causa da sensibilidade à promoção, ou seja, a sensibilidade à promoção é uma atitude que foi estimulada (Muratore, 1999b). Na escala desta autora, a perspectiva assumida é do tipo atitudinal.

**Um estudo exploratório do tipo qualitativo indica que as crianças diferenciam as ofertas promocionais em função daquilo que propõem: um brinde, um jogo, um concurso, maior quantidade de produto ou redução de preço.**

Os estudos relativos à sensibilidade às promoções evidenciam a necessidade de considerar a variedade das ofertas promocionais (Froloff-Brouche, 1994, Chandon, 1997, Lichtenstein, *et al.*, 1995, 1997, Muratore, 1999a, 1999b, 1999c, 2002, Nogueira e Cardoso, 2007). Quer isto dizer que o consumidor pode ser sensível às reduções de preço e não aos brindes, pelo que é justo falar-se de sensibilidade às diferentes técnicas promocionais e não às promoções em geral.

Na perspectiva de Muratore (1999c), tendo por base um estudo exploratório do tipo qualitativo, as crianças diferenciam as ofertas promocionais em função daquilo que propõem: um brinde, um jogo, um concurso, maior quantidade de produto ou redução de preço.

As conclusões de Muratore (1999b) evidenciam a existência de três formas de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais:

- a sensibilidade à promoção como um fim (a criança prescreve o produto apenas para obter a promoção que ele contém);
- a sensibilidade à promoção como critério de avaliação (a

criança deseja um produto e usa a promoção como um critério de escolha entre os diferentes produtos da gama);

- a sensibilidade à promoção como um meio (a criança serve-se da promoção como um meio de imitar os seus pais ou para dar uma boa imagem de si mesmo).

Tendo em conta a heterogeneidade das técnicas promocionais e as variantes conceptuais já referidas, Muratore (1999a) prefere falar em sensibilidade às técnicas promocionais e estruturou quatro escalas em função das técnicas utilizadas: oferta/prenda, jogos e concursos, mais produto, redução de preço. Na apresentação e explicação da metodologia aprofundar-se-á devidamente esta escala.

## Metodologia

### • Descrição do instrumento original

A escala de Muratore (1999b) foi desenvolvida em França com o objectivo de avaliar a sensibilidade das crianças às diferentes técnicas promocionais:

- sensibilidade aos brindes/presentes, constituída pelas dimensões «lúdica» (4 itens) e «atração» (3 itens);
- sensibilidade aos jogos e concursos, constituída pelas dimensões «lúdica» (3 itens) e «atração» (2 itens);
- sensibilidade à oferta de mais produto com duas dimensões («lúdica» com 3 itens e «desejabilidade social» com 5 itens); e
- sensibilidade à redução do preço com duas dimensões («lúdica» com 3 itens e «desejabilidade social» com 3 itens).

A escala foi testada, numa primeira fase, com 290 crianças dos 7 aos 11 anos e, numa segunda fase, por 211 crianças do mesmo grupo etário, tendo revelado:

- relativamente à sensibilidade aos brindes/presentes, foi identificado um factor por dimensão e boa consistência interna ( $\alpha > 0,80$ ). A análise ACP (Análise de Componentes Principais) revelou a existência de dois factores (lúdico e atracção) que explicam 68% da variância total;
- sensibilidade aos jogos e concursos, foi identificado um factor por dimensão e boa consistência interna ( $\alpha > 0,83$ ). A análise ACP revelou a existência de dois factores (lúdico e atracção) que explicam 71% da variância total;
- sensibilidade à oferta de mais produto, foi identificado um factor por dimensão e boa consistência interna ( $\alpha > 0,80$ ). A análise ACP revelou a existência de dois factores (lúdico

e desejabilidade) que explicam 62,3% da variância total;

- sensibilidade à redução do preço, foi identificado um factor por dimensão e boa consistência interna ( $\alpha = 0,82$ ). A análise ACP revelou a existência de dois factores (desejabilidade e lúdico) que explicam 64,3% da variância total.

Enquanto a dimensão lúdica se refere à importância que o jogo e o divertimento têm junto das crianças, a dimensão desejabilidade social realça que a criança é sensível à imagem que transmite e aos benefícios que pode obter de uma acção prescritiva quando aconselha um produto com «mais quantidade» ou em «redução de preço».

Face às conclusões do primeiro estudo, houve a necessidade de reformular a escala, ficando a versão final com 23 itens (Muratore, 1990b). A análise de dados foi feita considerando cada escala individualmente e não o conjunto das escalas.

#### • Procedimento

Previamente ao desenvolvimento da pesquisa, obteve-se a autorização de Muratore para a adaptação do mesmo ao contexto português, tendo-lhe sido dada informação regular da evolução dos trabalhos. O processo de equivalência semântica da versão em português da escala foi baseado na metodologia proposta por Brislin (1986) e Hill e Hill (2002), utilizando a técnica *translate – back translation* e envolveu quatro etapas: tradução, retroversão, elaboração de uma versão de consenso e pré-teste comentado.

Pelo processo enunciado, os itens foram inicialmente traduzidos para o português por dois profissionais da área de marketing, ambos com experiência na investigação com crianças e com fluência na língua francesa. Duas tradutoras bilingues que não conheciam a versão original em francês da escala retroverteram de forma independente as versões em português para o francês. Posteriormente, as traduções e retraduições foram comparadas quanto à equivalência semântica pelos autores deste estudo, que resolveram as discrepâncias porventura existentes, mantendo a preocupação de dar maior destaque ao significado conotativo dos itens. Deu-se maior atenção à utilização de um vocabulário coloquial e simples, com o qual a população-alvo do estudo (crianças) pudesse estar familiarizada (Cardoso *et al.*, 2008).

Antes da administração final do questionário, desenvol-

veu-se um pré-teste da versão inicial da escala no sentido de avaliar a sua funcionalidade e aplicabilidade junto das crianças. Na Tabela 2 é possível ver as quatro escalas originais e a respectiva adaptação para português (ver Tabela 2, p. 45).

#### Pré-teste da versão original

A primeira fase do estudo teve como objectivo testar a tradução realizada e verificar a relevância, a clareza e a compreensão das perguntas para as crianças portuguesas (similar à amostra na versão francesa, ou seja, crianças que frequentam o Ensino Básico com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos). Deste modo, procedeu-se à realização de um estudo preliminar (pré-teste) com 15 crianças, voluntárias, com idades compreendidas entre os 6 e os 7 anos pertencentes a uma escola do Ensino Básico de uma zona com características rurais, pois se estes conseguissem responder não haveria problemas com as crianças mais velhas (Cardoso, 2004, 2007).

Os sujeitos participaram no preenchimento do questionário de modo a averiguar a sua funcionalidade, sendo-lhes pedido que verbalizassem as suas dificuldades de compreensão e de preenchimento (Almeida e Freire, 1997, p. 20). Com base nas sugestões dos sujeitos, procedeu-se a algumas alterações na linguagem e nas escalas. Após os ajustes linguísticos sugeridos no pré-teste procedeu-se ao lançamento e administração do questionário em larga escala. Utilizou-se uma amostra por conveniência (Patton, 1990), cabendo às escolas, neste caso aos professores e educadores, a escolha da turma à qual foi aplicado o questionário.

#### Aplicação da versão final e estudo

A recolha de dados em larga escala ocorreu colectivamente nas próprias salas de aula em Outubro de 2008, em escolas do Porto, Vila Nova de Gaia, Marco de Canavezes e Lousada, depois de obtido o consentimento das escolas e das famílias (Cardoso, 2004). Participaram na investigação 468 crianças compreendidas no escalão etário dos 6 aos 12 anos, um grupo etário onde a literatura revela o desenvolvimento de laços fortes com as promoções (Muratore, 1999b e Nogueira e Cardoso, 2007). Os respondentes foram solicitados a indicar o grau de concordância relativamente a um

**Tabela 2**  
**Confrontação entre os itens originais das 4 escalas e a versão adaptada para português**

	Escala original (versão Francesa)	Versão adaptada para Português
Escala de sensibilidade aos brindes/presentes	... je suis attiré par les produits qui offrent un cadeau (attirait)	... sou atraído (a) pelos produtos que oferecem um presente/brinde
	... j'ai envie des produits qui offrent un cadeau (attirait)	... tenho desejo dos produtos que oferecem um presente/brinde
	... je veux les produits qui offrent un cadeau (attirait)	... quero os produtos que oferecem um presente/brinde
	... c'est amusant de chercher les produits qui offrent un cadeau (ludique)	... é divertido procurar os produtos que oferecem um presente/brinde
	... ça m'amuse de trouver les produits qui offrent un cadeau (ludique)	... divirto-me a procurar os produtos que oferecem um presente/brinde
	... c'est rigolo de chercher les produits qui offrent un cadeau (ludique)	... é agradável procurar os produtos que oferecem um presente/brinde
	... ça m'embête de chercher les produits qui offrent un cadeau (ludique)	... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um presente/brinde
Escala de sensibilidade aos jogos e concursos	... j'ai envie des produits qui offrent un jeu ou un concours (attirait)	... desejo os produtos que oferecem um jogo ou um concurso
	... je veux les produits qui offrent un jeu ou un concours (attirait)	... quero os produtos que oferecem um jogo ou um concurso
	... c'est amusant de chercher les produits qui offrent un jeu ou un concours (ludique)	... é divertido procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso
	... ça m'amuse de trouver les produits qui offrent un jeu ou un concours (ludique)	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem um concurso ou um concurso
	... c'est rigolo de chercher les produits qui offrent un jeu ou un concours (ludique)	... agrada-me procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso
Escala de sensibilidade à oferta de "mais produto"	... c'est amusant de chercher les produits qui offrent plus de produit (ludique)	... é divertido procurar os produtos que oferecem mais produto
	... ça m'amuse de trouver les produits qui offrent plus de produit (ludique)	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem mais produto
	... c'est rigolo de chercher les produits qui offrent plus de produit (ludique)	... agrada-me procurar os produtos que oferecem mais produto
	... je m'intéresse aux produits qui offrent plus de produit (désirabilité sociale-intérêt)	... interesso-me por produtos que oferecem mais quantidade de produto
	... je regarde les produits qui offrent plus de produit (désirabilité sociale-intérêt)	... observo os produtos que oferecem mais produto
	... je suis fier de leur demander des produits qui offrent plus de produit (désirabilité sociale-intérêt)	... confio nos produtos que oferecem mais produto
Escala de sensibilidade à redução de preço	... c'est amusant de chercher les produits qui offrent une réduction de prix (ludique)	... é divertido procurar os produtos que oferecem uma redução de preço
	... ça m'amuse de trouver les produits qui offrent une réduction de prix (ludique)	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem uma redução de preço
	... c'est rigolo de chercher les produits qui offrent une réduction de prix (ludique)	... agrada-me procurar os produtos que oferecem uma redução de preço
	... je m'intéresse aux produits qui offrent une réduction de prix (désirabilité sociale-intérêt)	... interesso-me pelos produtos que oferecem uma redução de preço
	... je suis fier de leur conseiller des produits qui offrent une réduction de prix (désirabilité sociale-intérêt)	... confio nos produtos que oferecem uma redução de preço

Obs.: Todos os itens começavam com a frase «Quando vou com os meus pais às compras...».

conjunto de preposições aplicadas às quatro técnicas promocionais desenvolvidas por Muratore (1999). Após receberem instruções gerais acerca do estudo e instruções específicas sobre as questões e as escalas (SIM-sim-não-NÃO e as «Smile Faces»), as crianças responderam a cinco questões (teste) relativamente às escalas (Bachmann *et al.*, 1993;

Childers e Rao, 1992; Cardoso, 2004). As questões eram lidas lentamente e em voz alta enquanto as crianças acompanhavam silenciosamente (Cardoso, 2007; Childers e Rao, 1992). Não se avançava para as questões seguintes sem que todos tivessem concluído o preenchimento das questões anteriores (Bachmann *et al.*, 1993; Cardoso, 2006). Poste-

## Participaram na investigação 468 crianças compreendidas no escalão etário dos 6 aos 12 anos, um grupo etário onde a literatura revela o desenvolvimento de laços fortes com as promoções.

riormente, manteve-se este procedimento na administração dos questionários nas salas de aula.

No questionário administrado utilizaram-se estímulos visuais e cartões de resposta (Macklin e Machleit, 1990, pp. 253-265 – cada face da escala foi montada em cartões de grandes dimensões 14" x 5.5") para tornar mais interessante, concreta e motivadora a resposta das crianças (Borgers *et al.*, 2000; Cardoso, 2004). Segundo Cardoso (2004, 2007), esta escala torna o questionário divertido, para que as crianças manifestem o seu acordo ou desacordo, transmitindo, assim, os seus sentimentos. Brée (1995, p. 91) sugere que a apresentação da escala deverá recorrer a uma disposição visual. As *smiling faces* são usadas com bastante frequência para facilitar a resposta da criança e assim situar o melhor possível a sua resposta (Harrigan, 1991).

### Análise dos resultados

Seguidamente, foi criado um ficheiro de dados no computador, utilizando o software SPSS para Windows, versão 15.5, onde foram inseridos e codificados todos os dados. A idade média dos inquiridos foi de 9,42 anos ( $M = 9,42$ ;  $DP = 1,64$ ), sendo 50,4% do género masculino e 49,6 % do género feminino.

Em termos descritivos (ver Tabela 3), os itens com médias mais elevadas foram os seguintes: «... confio nos produtos que oferecem mais produto» ( $M = 2,11$ ;  $DP = 1,068$ ); «... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um presente/brinde» (item com codificação inversa –  $M = 2,09$ ;  $DP = 1,083$ ); «... é agradável procurar os produtos que oferecem um presente/brinde» ( $M = 2,07$ ;  $DP = 1,046$ ); «... divirto-me a procurar os produtos que oferecem um presente/brinde» ( $M = 2,01$ ;  $DP = 1,125$ ); e «... confio nos produtos que oferecem uma redução de preço» ( $M = 1,98$ ;  $DP = 1,022$ ).

Pelo contrário, os itens com médias mais baixas foram os seguintes: «... é divertido procurar os produtos que oferecem uma redução de preço» ( $M = 1,59$ ;  $DP = 0,905$ ); e o item

«... desejo os produtos que oferecem um jogo ou um concurso» ( $M = 1,64$ ;  $DP = 0,955$ ).

Em termos gerais, as crianças apresentam elevados graus de concordância com as preposições apresentadas. Assim, destacam-se os itens com níveis de concordância total elevados: «... desejo os produtos que oferecem um jogo ou um concurso» (62%); «... é divertido procurar os produtos que oferecem uma redução de preço» (62,6%); «... é divertido procurar os produtos que oferecem mais produto» (54,5%); «... quero os produtos que oferecem um jogo ou um concurso» (52,4%); «... interesse-me pelos produtos que oferecem uma redução de preço» (51,9%) e «... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem uma redução de preço» (51,1%).

Todos os níveis de concordância total estão acima dos 40%, com excepção dos itens: «... é agradável procurar os produtos que oferecem um presente/brinde» (37%); «... confio nos produtos que oferecem mais produto» (37,8%) e «... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um presente/brinde» (14,7%), este último, dado ser de sentido negativo será recodificado para ficar com o mesmo sentido dos restantes itens da escala (ver Tabela 3, p. 47).

### • Composição factorial da escala

Com o objectivo de determinar a composição factorial da escala, recorreu-se ao método de Análise de Componentes Principais (ACP) seguido de rotação *Direct Oblimin*, dado que teoricamente se pressupõe a existência de associação entre os factores (Maroco, 2003).

A ACP global revelou a existência de quatro factores que explicam 67,6% da variância total, com o primeiro factor a explicar 50,22%, o segundo 7,12%, o terceiro 5,55% e o quarto 4,73% ( $KMO$  & Bartlett's Test = 0,952;  $p = 0,000$ ). Os valores próprios e o *scree plot* confirmam os dados. As correlações entre itens são positivas e significativas (variam entre 0,101 e 0,822), atingindo o valor mais baixo no item n.º 7 («... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um presente/brinde») que é de 0,355. As comunalidades variam entre 0,550 e 0,795.

Os quatro factores extraídos a partir da ACP apresentam valores de consistência interna acima de 0,782, revelando, assim, uma boa consistência interna (ver Tabela 4, p. 48).

**Tabela 3**  
**Análise descritiva dos dados**

Dimensões - Item		Concordo Totalmente		Concordo		Não Discordo		Discordo Totalmente		M	DP
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Escala de sensibilidade aos brindes/presentes	... sou atraído(a) pelos produtos que oferecem um presente/brinde	221	47,2	172	36,8	52	11,1	23	4,9	1,74	,844
	... tenho desejo dos produtos que oferecem um presente/brinde	200	42,7	161	34,4	64	13,7	43	9,2	1,89	,960
	... quero os produtos que oferecem um presente/brinde	194	41,5	141	30,1	90	19,2	43	9,2	1,96	,987
	... é divertido procurar os produtos que oferecem um presente/brinde	223	47,6	123	26,3	60	12,8	62	13,2	1,92	1,063
	... divirto-me a procurar os produtos que oferecem um presente/brinde	214	45,7	111	23,7	65	13,9	78	16,7	2,01	1,125
	... é agradável procurar os produtos que oferecem um presente/brinde	173	37,0	159	34,0	68	14,5	68	14,5	2,07	1,046
	... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um presente/brinde (1)	69	14,7	99	21,2	119	25,4	181	38,7	2,09	1,085
Escala de sensibilidade aos jogos e concursos	... desejo os produtos que oferecem um jogo ou um concurso	290	62,0	93	19,9	48	10,3	37	7,9	1,64	,955
	... quero os produtos que oferecem um jogo ou um concurso	245	52,4	113	24,1	67	14,3	43	9,2	1,80	,999
	... é divertido procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso	236	50,4	110	23,5	71	15,2	51	10,9	1,87	1,037
	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem um concurso ou um concurso	217	46,4	121	25,9	76	16,2	54	11,5	1,93	1,042
	... agrada-me procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso	230	49,1	117	25,0	66	14,1	55	11,8	1,88	1,045
Escala de sensibilidade à oferta de 'mais produto'	... é divertido procurar os produtos que oferecem mais produto	254	54,3	129	27,6	46	9,8	39	8,3	1,72	,948
	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem mais produto	204	43,6	137	29,3	75	16,0	52	11,1	1,95	1,020
	... agrada-me procurar os produtos que oferecem mais produto	202	43,2	142	30,3	73	15,6	51	10,9	1,94	1,011
	... interesso-me por produtos que oferecem mais quantidade de produto	223	47,6	156	33,3	45	9,6	44	9,4	1,81	,956
	... observo os produtos que oferecem mais produto	234	50,0	146	31,2	50	10,7	38	8,1	1,77	,938
	... confio nos produtos que oferecem mais produto	177	37,8	131	28,0	93	19,9	67	14,3	2,11	1,068
Escala de sensibilidade à redução de preço	... é divertido procurar os produtos que oferecem uma redução de preço	293	62,6	104	22,2	39	8,3	32	6,8	1,59	,905
	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem uma redução de preço	239	51,1	140	29,9	54	11,5	35	7,5	1,75	,931
	... agrada-me procurar os produtos que oferecem uma redução de preço	233	49,8	137	29,3	57	12,2	41	8,8	1,80	,965
	... interesso-me pelos produtos que oferecem uma redução de preço	243	51,9	141	30,1	58	12,4	26	5,6	1,72	,887
	... confio nos produtos que oferecem uma redução de preço	193	41,2	148	31,6	71	15,2	56	12,0	1,98	1,022

Obs.: Todos os itens começavam com a frase «Quando vou com os meus pais às compras...»; (1) Item com codificação inversa.



**Tabela 4**  
**Alinhamento dos factores após rotação Direct Oblimin**

Itens		Componentes			
		1	2	3	4
V20	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem uma redução de preço	,812			
V14	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem mais produto	,811			
V15	... agrada-me procurar os produtos que oferecem mais produto	,810			
V21	... agrada-me procurar os produtos que oferecem uma redução de preço	,807			
V22	... interesse-me pelos produtos que oferecem uma redução de preço	,788			
V13	... é divertido procurar os produtos que oferecem mais produto	,787			
V20	... é divertido procurar os produtos que oferecem uma redução de preço	,751			
V16	... interesse-me por produtos que oferecem mais quantidade de produto	,739			
V17	... observo os produtos que oferecem mais produto	,731			
V23	... confio nos produtos que oferecem uma redução de preço	,705			
V18	... confio nos produtos que oferecem mais produto	,681			
V7 (1)	... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um brinde		,727		
V4	... é divertido procurar os produtos que oferecem um presente/brinde		,713		
V5	... divirto-me a procurar os produtos que oferecem um presente/brinde		,695		
V10	... é divertido procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso			-,865	
V9	... quero os produtos que oferecem um jogo ou um concurso			-,854	
V11	... divirto-me a encontrar os produtos que oferecem um concurso ou um concurso			-,847	
V8	... desejo os produtos que oferecem um jogo ou um concurso			-,836	
V12	... agrada-me procurar os produtos que oferecem um jogo ou um concurso			-,832	
V3	... quero os produtos que oferecem um presente/brinde				,847
V2	... tenho desejo dos produtos que oferecem um presente/brinde				,840
V1	... sou atraído(a) pelos produtos que oferecem um presente/brinde				,810
V6	... é agradável procurar os produtos que oferecem um presente/brinde				,670
% Variância por factor		50,22	7,12	5,55	4,73
Valores próprios		11,55	1,64	1,28	1,09
% Total variância explicada		67,6			
Alpha de Cronbach		0,930	0,782	0,913	0,836
Alpha de Cronbach (total da escala)		0,952			
KMO: 0,959 ; Bartlett Test $p = 0,000$					

Método de extracção: Análise de Componentes Principais; Método de rotação: Direct Oblimin; (1) O item com codificação inversa (recodificado).

Na Tabela 4 apresenta-se a solução após a rotação dos factores. Verifica-se que a primeira componente integra os itens V13 a V23, pertencentes inicialmente às escalas de sensibilidade à «oferta de mais produto» e sensibilidade à «redução do preço», assumindo uma única componente, e que os itens referentes à escala sensibilidade à oferta de brindes foram transformados em duas componentes: a componente 2 integra os itens referentes à dimensão lúdica (V4 a V7) e a componente 4 integra os itens referentes à dimensão atracção (V1 a V3). Os itens referentes à sensibilidade aos jogos/concursos constituem a componente 3, mantendo-se em linha com a escala original.

Para se determinar a consistência interna, calculou-se o *alpha de Cronbach* para a totalidade dos itens que com-

põem a escala, o que resultou num score de 0,952, com as correlações entre itens a variar entre 0,101 e 0,822.

Em síntese, não se replicou neste estudo a estrutura factorial da escala original, i.e., a suposta bi-dimensionalidade de cada uma das quatro sub-escalas/factores que compõem a escala de Muratore. Do mesmo modo, é possível concluir que as crianças não distinguem as quatro técnicas promocionais, tal como perspectivado na escala original.

## Conclusão

Após a apresentação dos resultados, faz-se um conjunto de considerações na tentativa de explicar o significado dos mesmos e as suas implicações para a adaptação e validação de constructo da escala na investigação em curso. Global-

## É possível concluir que as crianças não distinguem as quatro técnicas promocionais, tal como perspectivado na escala original.

mente, pode afirmar-se, a partir da estrutura factorial da escala e dos valores Alfa de consistência interna das várias subescalas, que estamos face a um instrumento que poderá proporcionar um contributo importante à investigação sobre a sensibilidade das crianças às diferentes técnicas promocionais, e sobre as implicações práticas na estratégia das empresas.

Este artigo tinha por objectivo aplicar e validar o constructo da escala de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais. Os resultados obtidos permitem atestar a validade de constructo, bem como a sua consistência interna. Trata-se de uma abordagem inicial das características psicométricas da escala, sendo necessário que, em investigações futuras, se forneçam evidências a respeito da validade convergente e discriminante dos constructos utilizados.

A análise factorial efectuada (ACP) sobre a totalidade dos 23 itens da escala revela a existência de quatro componentes que agregaram as escalas originais da «sensibilidade à oferta de mais produto» e da «sensibilidade à redução de preço» numa única componente, o que pode querer dizer que as crianças não distinguem estas duas técnicas promocionais, constituindo, em todo o caso, uma vantagem financeira (preço e quantidade).

Por outro lado, a escala original da «sensibilidade à oferta de brindes/presentes» foi dividida em duas componentes: uma integrou os itens relativamente à dimensão «atração» e a outra integrou os itens referentes à dimensão «lúdica», evidenciando a importância destas duas dimensões da sensibilidade aos brindes/presentes. A outra componente integrou na totalidade os itens referentes à sensibilidade ao concurso.

Assim sendo, e face ao exposto, estes resultados não replicam a estrutura proposta por Muratore e mostram que as crianças não diferenciam as quatro técnicas promocionais.

Em síntese, os resultados obtidos contrariam a bi-dimensionalidade da escala original, pois as crianças apenas diferenciam a componente lúdica da componente atração na técnica dos brindes, mas agregam estas duas dimensões em relação à técnica dos jogos. O mesmo se verifica com as

técnicas de «mais produto» e «menos preço». Neste caso, para as crianças significa o mesmo receber mais produto ou ter uma redução de preço. Quando pensam nos jogos é-lhes difícil separar a dimensão lúdica da dimensão atração. Pelo contrário, nos brindes, as crianças separam claramente a dimensão lúdica da dimensão atração.

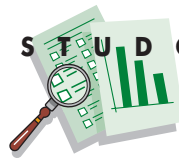
Mas que justificações há para esta discrepância nos resultados face à estrutura proposta por Muratore?

Dado ter-se apresentado um único questionário que reunia as quatro escalas de sensibilidade às técnicas promocionais e, de modo a evitar a aquiescência, optou-se por introduzir apenas um item com sentido inverso («... aborrece-me procurar os produtos que oferecem um brinde»), pois na literatura não se recomenda a utilização de itens invertidos (negativos) com crianças (Borgers *et al.*, 2000). Este agrupamento das técnicas pode ter contribuído para a monotonia nas respostas das crianças, dada a proximidade semântica entre os itens apresentados.

Do mesmo modo, dado que a amostra integrava crianças muito novas (6 e 7 anos), pode ter havido uma incorrecta interpretação dos itens apresentados e das técnicas apresentadas (limitações cognitivas). Recorde-se que nas investigações de Muratore utilizou-se um placard com fotografias das diferentes técnicas promocionais com o objectivo de elucidar as crianças sobre cada técnica (este procedimento não foi adoptado na presente investigação) pelo que poderá ter enviesado os resultados.

Relativamente à dimensão «desejabilidade social» é difícil saber se uma criança dos 6 aos 12 anos «prescreve» os produtos em promoção porque oferecem «mais produto» ou porque oferecem uma redução de preço, por terem consciência da vantagem financeira procurada por este tipo de ofertas ou por terem consciência de que isso transmite uma boa imagem de si aos pais.

Assim, será interessante que a escala seja submetida a procedimentos de análise factorial confirmatória, que possam fornecer suporte empírico à estrutura bi-dimensional da sensibilidade às diferentes técnicas promocionais tal como aconteceu com a escala original de Muratore (1999b). A realização destas investigações contribuirá para alargar o campo de aplicação do instrumento em questão, especialmente no que se refere à pesquisa sobre sensibilidade das



crianças às técnicas promocionais em função de uma categoria de produtos e em função de uma marca. Dadas estas limitações, seria pertinente a administração do questionário a uma amostra maior de crianças, procurando incidir no grupo etário acima dos 8 anos, pois estes reúnem capacidades cognitivas para aferir a diferença entre as técnicas promocionais, expressas nas preposições do questionário.

Não foram encontrados na literatura outros estudos sobre a tradução, adaptação e validação da escala de Muratore para outros países, pelo que a nossa confrontação é feita apenas relativamente à escala original. Assim, e no seguimento dos resultados das investigações de Muratore (1999a, 1999b, 1999c e 2002), a presente investigação evidencia que as crianças dos 6 aos 12 anos não discriminam as quatro técnicas promocionais e não diferenciam as duas dimensões presentes nas escalas (lúdica/atração; lúdico/desejabilidade social).

### **A aplicação e adequação desta escala para um produto e/ou marca em concreto pode tornar a prestação das crianças mais motivadora e esclarecedora.**

O trabalho aqui desenvolvido – traduzir, adaptar e validar a escala de sensibilidade das diferentes técnicas promocionais –, abre caminho para que outros investigadores adoptem este instrumento para avaliar a sensibilidade das crianças às promoções de vendas. A sua aplicação e adequação para um produto e/ou marca em concreto pode tornar a prestação das crianças mais motivadora e esclarecedora (é possível que a sensibilidade varie em função do produto e/ou marca em causa).

Como em todas as investigações, também este trabalho apresenta algumas limitações. Apesar de ter-se seguido uma metodologia e um design adequado ao estágio de desenvolvimento cognitivo das crianças, é possível que as escalas utilizadas possam ter sido interpretadas de forma diferente pelas crianças e, eventualmente, terem provocado alguma distração. As crianças mais novas podem não ter entendido as preposições e nem conseguido diferenciar as técnicas promocionais. Não foram utilizados *placards* com fotografias onde se apresentassem as diferentes técnicas promocionais. Por outro lado, este trabalho não incidiu sobre um pro-

duto, categoria de produto ou marca em particular, pelo que as crianças podiam responder em função das suas preferências por um qualquer produto ou marca, sendo necessariamente diferente das outras crianças.

Apesar de termos trabalhado com uma amostra de dimensão considerável, as conclusões aqui obtidas limitam-se às crianças questionadas, não sendo os dados extrapoláveis para todo o universo das crianças portuguesas. Será interessante replicar este estudo com amostras maiores e mais diversificadas geograficamente, eventualmente em meios urbanos de maior dimensão, onde a proximidade a grandes espaços comerciais (centros comerciais e hipermercados) pode trazer um maior conhecimento e uma maior experiência de consumo das crianças.

O facto de no mesmo questionário se incluírem as quatro técnicas promocionais (quatro escalas) pode ter criado algum cansaço nas crianças e produzido aquiescência no preenchimento do questionário, com reflexo na análise de dados. A opção pelo lançamento em bloco foi técnica para que em uma mesma sessão se recolhesse toda a informação e evitasse associações por parte das crianças. Todavia, recomenda-se que em futuros trabalhos se tenha o cuidado de abordar cada técnica em separado, tal como aconteceu com a escala original.

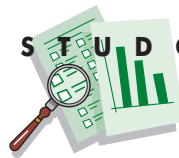
Como não se trata de um estudo longitudinal mas sim transversal (corte temporal), e como as crianças estão em constante evolução, crescimento e desenvolvimento (volatilidade das conclusões), as conclusões referem-se ao período de tempo em que a investigação decorreu. Futuramente, recomenda-se a aplicação destas escalas a categorias específicas de produtos, por exemplo cereais, brinquedos, roupa, etc., pois, dado o envolvimento e a preferência das crianças com categorias e marcas específicas de produtos, estas podem ser mais sensíveis a umas técnicas promocionais do que a outras.

Entendendo-se que a validação de um instrumento é um processo dinâmico e contínuo, que depende das características dos contextos e das amostras em estudo, serão necessárias mais evidências empíricas para que se possa compreender a adequabilidade dos itens e das dimensões da escala de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais e, em consequência, eliminar ou reformular os piores itens no sentido de refinar esta escala no contexto português.

Estudos futuros são necessários para dirimir essas questões, bem como para averiguar se a equivalência funcional e semântica do instrumento está ou não afectada. Seria oportuno, por exemplo, replicar o estudo psicométrico em outras localidades e contextos. As análises factoriais confirmatórias necessitam de ser aprofundadas, propondo outros modelos para a organização dos itens e testar a estabilidade da estrutura factorial da escala entre grupos de crianças de ambos os géneros, de diferentes anos de escolaridade e grupos etários, de diferentes meios sócio-económicos e geográficos, de modo a aumentar as potencialidades da escala como um instrumento útil para a investigação da sensibilidade das crianças às técnicas promocionais. ■

### Referências bibliográficas

- ACUFF, D. S. (1997), **What Kids Buy and Why**. The Free Press, Nova Iorque.
- ALMEIDA, L. e FREIRE, T. (1997), **Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação**. APPORT, Associação dos Psicólogos Portugueses, Coimbra.
- BACHMANN, G.; DEBORAH, J. e RAO, A. (1993), «Children's susceptibility to peer group influence: an exploratory investigation». *Advances in Consumer Research*, vol. 20, pp. 463-468.
- BAWA, K.; SRINIVASAN, S. e SRIVASTAVA, R. (1997), «Coupon attractiveness and coupon proneness: a framework for modeling redemption». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, Novembro, pp. 517-525.
- BORGERS, N.; LEEUW, E. e HOX, J. (2000), «Children as respondents in survey research: cognitive development and response quality». *Bulletin de Methodologies Sociologique*, n.º 66, Abril, pp. 60-75.
- BRÉE, J. (1995), **Los Niños, el Consumo y el Marketing**. Paidós Comunicación, Barcelona.
- BRISLIN, R. W. (1986), «The wording and translation of research instruments». In W. J. Lonner e J. W. Berry (Orgs.), **Field Methods in Cross-Cultural Research**. Sage, pp. 137-164, Newbury Park, CA.
- BRITO, P. (1997), **Como Fazer Promoções de Vendas**. McGraw-Hill, Lisboa.
- CARDOSO, A. (2004), «Marketing de vestuário de criança: a relação das crianças com as marcas de vestuário, a moda e o estilo de vestir». Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Guimarães.
- CARDOSO, A. (2006), «Susceptibilidade das crianças à influência dos grupos de referência». In P. Cardoso, S. Gaio e J. Seoane (Orgs.), **Jovens, Marcas e Estilos de Vida**, Ed. Universidade Fernando Pessoa, pp. 159-172.
- CARDOSO, A. (2007), «Children's involvement in the choice of clothing in general and with three clothing items in particular». *6th International Congress – Marketing Trends*, ESCP-EAP European School of Management and Università C'A Foscari, 28-29 Janeiro, Paris.
- CARDOSO, A.; ARAÚJO, M. e COQUET, E. (2008), «Modelling children's choice decisions of clothing». *Journal of Fashion and Marketing Management*, vol. 12, n.º 12, pp. 415-428.
- CHANDON, P. (1997), «Promotion des ventes, psychologies de l'achat et comportement de consommation». Tese de Doutoramento não publicada, INSEAD, Fontainebleau.
- CHILDERS, T. e RAO, R. (1992), «The influence of familiar and peer-based reference groups». *Journal Of Consumer Research*, vol. 19, n.º 56, pp. 54-59.
- FROLOFF, L. (1992), «La sensibilité du consommateur à la promotion des ventes: de la naissance à la maturité». *Recherché et Applications en Marketing*, vol. 7, 3, pp. 69-88.
- FROLOFF-BROUCHE, L. (1993), «Vers une formalization des antécédents du comportement individuel face à la promotion: une étude préliminaire». *Actes du IXème Congrès de L'Association Française du Marketing*, Marseille, vol. 9, pp. 201-241.
- FROLOFF-BROUCHE, L. (1994), «L'influence de la promotion des ventes sur le consommateur: un essai de conceptualization». *Recherché et Applications en Marketing*, vol. 9, 3, pp. 45-62.
- GUZMÁN, J. R. (1995), **Marketing: Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales**. McGraw-Hill, Madrid.
- HARRIGAN, J. (1991), «Children's research: where it's been, where it is going». *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 11-17.
- HENDERSON, C. (1994), «Promotion heterogeneity and consumer learning: refining the deal proneness construct», *Advances in Consumer Research*, vol. 21, pp. 86-94.
- HENRIQUES, M. (1999), «Dossier- Marketing Infantil». *Marketeer*, Outubro, pp. 20-28.
- HILL, M. e HILL, A. (2002), **Investigação por Questionário**. Edições Sílabo.
- KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. (1979), «Prospect theory: an analysis of decision under risk». *Econometrica*, vol. 47, pp. 263-291.
- LAURENT, G. e KAPFERER, J. N. (1992), **La Sensibilité aux Marques: Marchés Sans Marques et Marchés à Marques**. Les éditions d'organisation, Paris, pp. 43-61.
- LICHTENSTEIN, D.; NETEMEYER, R. e BURTON, S. (1990), «Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction theory perspective». *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 54-67.
- LICHTENSTEIN, D.; NETEMEYER, R. e BURTON, S. (1995), «Assessing the domain specificity of deal proneness: a field of study». *Journal of Consumer Research*, vol. 22, 3, pp. 314-326.
- LICHTENSTEIN, D.; NETEMEYER, R. e BURTON, S. (1997), «An examination of deal proneness across sales promotion types: a consumer segmentation perspective». *Journal of Retailing*, vol. 73, 2, pp. 283-297.
- MACKLIN, M. e MACHLEIT, K. (1990), «Measuring preschool children's attitude. Marketing Letters». 1(3), pp. 253-265. In William Bearden e Richard Netemeyer (1999), **Handbook of Marketing Scales. Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research**. Sage Publications, Califórnia, pp. 309-311.
- MAROCO, J. (2003), **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. Edições Sílabo, Lisboa.
- MCNEAL, J. (1992), **Kids as Costumers: A Handbook of Marketing to Children**. Lexington Books, Nova Iorque.
- MONTGOMERY, D. (1971), «Consumer characteristics associated with dealing: an empirical example». *Journal of Marketing Research*, vol. 8, 1, pp. 118-120.
- MURATORE, I. (1999a), «La sensibilité de l'enfant aux techniques promotionnelles: mise au point de quatre échelles de mesure». In



Actes de l'Association Française du Marketing, vol. 15, tomo 1, documento n.º 16491, Estrasburgo.

MURATORE, I. (1999b), «Les enfants et la promotion des ventes: enjeux et perspectives». 2ème Colloque Etienne Thil – La Rochelle. 23-24 Setembro.

MURATORE, I. (1999c), «La sensibilité de l'enfant aux marques e aux promotion». *Décisions Marketing*, vol. 18, 3, pp. 51-59.

MURATORE, I. (2002), «Implication, âge et socialisation: trois antécédents de la sensibilité de l'enfant aux cadeaux et aux marques». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n.º 4, 2.

MURATORE, I. (2003), «Involvement, cognitive development and socialization: three antecedents of the child's cent-off sensitivity». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 12, n.º 4, pp. 251-166.

NOGUEIRA, L. e CARDOSO, A. (2007), «O impacto das pro-

moções de vendas na escolha das crianças: estudo aplicado aos cereais». Actas das XVIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, Universidade de Rioja, Logroño, pp. 1761-1775.

PATTON, M. Q. (1990), **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Sage Publications, Newbury Park, Califórnia.

SCHNEIDER, L. e CURRIM, I. (1991), «Consumer purchase behavior associated with active and passive deal-proneness». *Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 205-222.

TEEL, J.; WILLIAMS, R. e BEARDEN, W. (1980), «Correlates of consumer susceptibility to coupons in grocery product introductions». *Journal of Advertising*, vol. 9, 3, pp. 51-63.

VOLLE, P. (1997), «La perception de l'intensité promotionnelle des prospectus par les consommateurs: vers un modèle conceptual». Actes de L'Association Française du Marketing, Toulouse, Maio.

WEBSTER, F. (1965), «The deal-prone consumer». *Journal of Marketing Research*, vol. 2, 2, pp. 186-189.

ESTRATÉGIAS  
PARA TRANSFORMAR  
AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES

# O LADO POSITIVO

ADRIAN SLYWOTZKY  
KARL WEBER



[www.actuaeditora.com](http://www.actuaeditora.com)

GRUPOALMEDINA



# Compreensões e motivos de disseminação do marketing viral de jovens internautas do Médio Vale do Itajaí – Santa Catarina

por Carla Uler, Giancarlo Gomes e Rita Buzzi Rausch

**RESUMO:** O estudo teve por objetivo identificar as compreensões e os motivos que levam a disseminação do marketing viral de jovens internautas do Médio Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. A pesquisa classifica-se como quantitativa. Quanto aos objetivos é exploratória, e também quanto aos procedimentos de levantamento ou «survey». Os dados foram coletados por meio de questionário. Os sujeitos foram 52 jovens com idade entre 17 e 30 anos, que utilizam a Internet e que residem no Médio Vale do Itajaí. Conclui-se que a grande maioria desconhece a estratégia viral, mas parte significativa dos pesquisados assumiu repassar mensagens a outras pessoas. Os resultados da pesquisa evidenciaram também que as mulheres são mais predispostas do que os homens a encaminhar as mensagens. Contudo, é oportuno salientar que o conteúdo dos e-mails é fundamental e as mensagens devem levar em conta os interesses e necessidades das mulheres. No que se refere às narrativas que são bem sucedidas ao público pesquisado, conclui-se que a mensagem viral deve passar uma linguagem familiar ao internauta. Os pesquisados estão mais interessados no que a mensagem transmite a eles. Se eles gostarem vão retransmitir, caso contrário, não. A mensagem precisa ter apelos que incentivam a disseminação. O humor é a narrativa que obtêm mais sucesso entre os jovens internautas.

**Palavras-chave:** Word-of-Mouth, Marketing Viral, E-mail

**TITLE:** Understandings and reasons for the spread of young Internet users' viral marketing in Itajaí Middle Valley – Santa Catarina

**ABSTRACT:** The study aimed at identifying and understanding the reasons for the spread of young Internet users' viral marketing in Itajaí Middle Valley, Santa Catarina, Brazil. The survey is classified as quantitative. As for the objectives and survey procedures it is exploratory. Data were collected by means of a questionnaire. The subjects were 52 young people aged between 17 and 30, using the Internet and living in Itajaí Middle Valley. It has been concluded that the majority ignores the viral approach, but a significant portion of respondents admitted to forward messages to other people. The survey results also showed that women are more likely to forward messages than men. However, it is worth noting that the contents of e-mail messages is crucial and must take into account the interests and needs of women. With regard to the narratives which are successful to the public surveyed, it appears that the viral message must transmit a language familiar to Internet users. Respondents are most interested in what the message transmits to them. If they like it, they will forward it, otherwise they won't. The message needs to have appeals which encourage its spread. Humor is the most successful narrative among young Internet users.

**Key words:** Word-of-Mouth, Viral Marketing, E-mail

## TÍTULO: Entendimentos y razones para la propagación del marketing viral por jóvenes usuarios de Internet del Vale do Itajaí – Santa Catarina

**RESUMEN:** El objetivo del estudio fue identificar y comprender las razones por las cuales llevan a la difusión del marketing viral en los jóvenes usuarios de Internet en el Médio Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. La encuesta se ha clasificado como cuantitativa, a pesar de que utiliza datos cuantitativos. En cuanto a los objetivos es exploratorio, y también sobre los procedimientos de encuesta o survey. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario. Los sujetos fueron 52 jóvenes de edades comprendidas entre 17 y 30 años, que usan Internet y que residen en el Médio Vale do Itajaí. Se concluye que la mayoría ignora el enfoque viral, pero una porción significativa de los encuestados asume que pasa mensajes a otras personas. Los resultados de la encuesta también mostró que las mujeres son más propensas que los hombres para reenviar los mensajes. Sin embargo, cabe señalar que el contenido de mensajes de correo electrónico es fundamental y debe tener en cuenta los intereses y necesidades de las mujeres. En cuanto a las narraciones que tienen éxito en el público encuestado, parece que el mensaje viral debe pasar un lenguaje familiar para los usuarios de Internet. Los encuestados están más interesados en el mensaje que transmiten. Si les gusta lo reenviarían caso contrario, no. El mensaje tiene que tener recursos que fomentan la propagación. El humor es la narrativa que más éxito tiene entre los jóvenes usuarios de Internet.

**Palabras-clave:** Word-of-Mouth, Marketing Viral, E-mail

Como a Internet tem crescido, é também crescente o interesse por parte acadêmica em dedicar-se a pesquisas sobre as diversas estratégias de comunicação, tendo como base o uso da Internet. Entre estes estudos destacam-se os de: Modzelewski (2000); Barret (2001); Barwise, Elberse e Hammond (2002); Bentivegna (2002); Subramani e Rajagopalan (2003); Henry (2003); Phelps *et al.* (2004); Osterwij e Loeffen (2005); Andrade, Mazzon e Katz (2006); Hill (2006); Cruz e Fill (2008); Silva (2008); Guadalupe e García

(2008); Ferguson (2008); Ho e Dempsey (2009); Xiong e Hu (2008); Bampo *et al.* (2008); Bonfrer e Drèze (2009); Bruggen, Eliashberg e Wierenga (2010) e Lans *et al.* (2010).

Entretanto, poucos estudos têm analisado como o e-mail afeta o comportamento do consumidor. Quase nada se sabe sobre as motivações, atitudes e comportamentos das pessoas que enviam o e-mail para os outros e que constituem o componente essencial de qualquer estratégia de marketing (Phelps *et al.*, 2004). É somente por meio da compreensão

### Carla Uler

carlauller@yahoo.com.br

Aluna de Pós-Graduação em Marketing na Univ. Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

Postgraduate student in Marketing at Blumenau Regional University – FURB, Blumenau, SC, Brazil.

Estudiante de posgrado en Marketing en la Universidad Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

### Giancarlo Gomes

giancarlo@pzo.com.br

Doutorando em Administração na Univ. Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

PhD student in Accounting and Management, Blumenau Regional University – FURB, Blumenau, SC, Brazil.

Doctorando en Gestión, Universidad Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

### Rita Buzzi Rausch

rausch@furb.br

Doutorada em Educação – UNICAMP. Programa de Pós-Graduação em Administração da Univ. Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

PhD in Education – UNICAMP. Professor at the Post Graduate Program in Accounting and Management, Blumenau Regional University – FURB, Blumenau, SC, Brazil.

Doctorada en Educación – UNICAMP. Programa de Posgrado en Gestión, Universidad Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.

Recebido em Julho de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.

Received in July 2010 and accepted in December 2010.

dessas motivações e comportamentos que as empresas podem melhor formular suas estratégias de comunicação.

Assim, cabe questionar quais são as compreensões e as motivações para a disseminação do marketing viral de consumidores do Médio Vale do Itajaí – Santa Catarina (SC). Por ser um tema novo, o marketing viral apresenta algumas definições incorretas por parte dos consumidores virais. Dentro deste contexto, o estudo buscou ainda apresentar os significados do que vem a ser o marketing viral por parte dos sujeitos da pesquisa. Deste modo, o estudo teve como objetivo identificar as compreensões e os motivos que levam a disseminação do marketing viral de internautas do Médio Vale do Itajaí que passam mensagens via e-mail.

Esta pesquisa foi dividida em quatro partes. Além desta primeira parte introdutória, a segunda apresenta a fundamentação que orienta o estudo. Na terceira consta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Na quarta etapa estão descritos os resultados da pesquisa e na quinta parte estão sintetizadas as considerações finais. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

### Redes «word-of-mouth»

As pessoas gostam de falar sobre seu envolvimento com produtos e serviços para uma série de razões, entre elas estão o prestígio e *status* que podem surgir por meio de uma participação ou da necessidade de compartilhar suas experiências de compra, a fim de ajudar os outros. Essas conversas são então passadas para familiares, amigos e outras pessoas em redes sociais (Allsop, Bassett e Hoskins, 2007; Cruz e Fill, 2008). Este processo é conhecido como referência de comunicação, em inglês *Word-of-Mouth* (WOM), e é considerado como uma influente e poderosa forma de comunicação, mesmo que seja simplesmente por causa da objetividade percebida e da credibilidade associada às partes envolvidas.

Guadalupe e García (2008) argumentam que o WOM, ou marketing de boca em boca, tem sido utilizado como forma de publicidade eficaz, sem recorrer a grandes investimentos ou contratação de meios de comunicação. Funciona por meio de uma recomendação, geralmente de uma recomendação de amigo para amigo sobre determinado produto.

**A comunicação de boca em boca é reconhecida como uma das mais poderosas ferramentas para influenciar o mercado. No entanto, ainda representa um enigma para os praticantes de marketing, na medida em que as teorias intuitivas acessíveis de como funciona não se conectam com as metodologias de pesquisa utilizadas para planejamento quantitativo.**

Assim, a confiança e credibilidade do amigo prevalecem sobre o próprio produto e suas características. Neste sentido, o consumidor potencial baseia a sua compra na confiança pela pessoa em que se origina a mensagem.

A transição das redes tradicionais WOM para redes digitais tem aumentado as possibilidades de comunicação bidirecional (Dellarocas, 2003) e este processo criou um fenômeno difuso e intrigante (Goldenberg, Libai e Muller, 2001). Para Carson (2005), a comunicação WOM é reconhecida como uma das mais poderosas ferramentas para influenciar o mercado. No entanto, ainda representa um enigma para os praticantes de marketing, na medida em que as teorias intuitivas acessíveis de como o WOM funciona não se conectam com as metodologias de pesquisa utilizadas para planejamento quantitativo.

Chetochine (2006) menciona que estamos cada vez mais interligados por tecnologias que se espalham à velocidade da luz. Com esta disseminação, há mais informação. Rosen (2001, p. 27) escreve que, para se proteger de tantos anúncios que recebemos por dia, «os clientes filtram a maioria das mensagens que chegam até eles por intermédio dos meios de comunicação de massa. Não obstante, esses mesmos clientes ouvem seus amigos».

Segundo Bentivegna (2002), o crescimento do número de consumidores conectados à Internet motiva as empresas a buscarem caminhos para maximizar o marketing boca em boca por meio de ferramentas online, como o marketing viral. Para Guadalupe e García (2008), a Internet mudou a prática do WOM, as recomendações tornaram-se massivas e se multiplicam com grande velocidade. Este fenômeno passou a ser denominado de «marketing viral».

### • Marketing viral

Segundo Ferguson (2008), o marketing viral está longe de

ser um fenômeno recente. Antes do advento da Imprensa, meios de radiodifusão e da Internet, o WOM era a única maneira de comercializar seus produtos. De acordo com Cruz e Fill (2008), o marketing viral surgiu como a forma eletrônica de WOM e envolve o princípio da repercussão ou de referência, informação de notícias e entretenimento para outra pessoa.

O marketing viral é uma forma de comunicação *peer-to-peer* na qual os usuários passam as mensagens promocionais por meio de suas redes sociais (Xiong e Hu, 2008). Bampo *et al.* (2008) definiram o marketing viral como a estratégia de marketing que aumenta a consciência do produto, bem como o reconhecimento da marca da empresa, difundindo uma mensagem persuasiva viral através de redes sociais de WOM.

Para Subramani e Rajagopalan (2003, p. 300), o marketing viral é «a tática de criar um processo pelo qual pessoas interessadas envolvem outras». Em uma campanha de marketing viral, uma organização desenvolve uma mensagem de marketing online e estimula os clientes a transmitir esta mensagem aos membros da sua rede social. Estes clientes são posteriormente motivados a transmitir a mensagem aos seus contatos e assim por diante. Como as mensagens dos amigos são susceptíveis de ter mais impacto do que a publicidade, a informação se espalha rapidamente pela Internet (Bruggen, Eliashberg e Wierenga, 2010).

O *spam* é considerado e-mail indesejado ou irritante. Alguns estudos relataram que os consumidores virais disseram que o spam provém de empresas que compram listas de e-mail para fins de marketing. Eles manifestaram impaciência com a quantidade de e-mails não solicitados que recebem e consideraram que o «spam é quando você não conhece o remetente» (Phelps *et al.*, 2004; Bampo *et al.*, 2008; Lans *et al.*, 2010).

Sterne e Priore (2000) consideram que o marketing viral engloba o planejamento e a execução de ações que têm como intuito estimular o marketing de boca em boca da empresa pela Internet, aproveitando-se das redes virtuais de contato. Stanbouli (2003, p. 97) corrobora com isso enfatizando que o marketing viral é uma «readaptação dos dispositivos e materiais simbólicos utilizados pela propaganda, integrando-os aos códigos e especificidades da Internet para

distribuir uma dada mensagem, com o máximo de eficácia».

Wilson (2000) define o marketing viral como qualquer estratégia que encoraja indivíduos a passar uma mensagem de marketing para outros, criando o potencial para o crescimento exponencial na mensagem da exposição e influência. Assim, o marketing viral é uma poderosa ferramenta de comunicação de marketing que pode chegar a vários clientes em um curto período de tempo (Bruggen, Eliashberg e Wierenga, 2010). O efeito pretendido por ações deste tipo é o da ampliação dos comentários que gerem evidência para o praticante de marketing, objetivando a transferência de atributos positivos e aumento dos níveis de *recall* e de valorização simbólica da marca (Andrade, Mazzon e Katz, 2006).

#### • Estratégias para divulgação de campanhas de marketing viral

Segundo Lans *et al.* (2010), em campanhas de marketing viral pode-se utilizar dois tipos de estratégias para influenciar a disseminação de informações. A primeira centra-se em motivar os clientes a transmitir mensagens de marketing para seus contatos (Chiu *et al.*, 2007; Godes *et al.*, 2005; Phelps *et al.*, 2004). Dobelet *et al.* (2007) indicaram que uma mensagem viral eficaz precisa conter elementos que podem se conectar emocionalmente ao emissor e ao receptor. Conforme sugerido por Godes *et al.* (2005), as motivações para encaminhar mensagens são intrínsecas ou extrínsecas. As primeiras podem ser acionadas pelo conteúdo da mensagem de marketing.

Os componentes importantes da mensagem de marketing são a linha de assunto do e-mail e texto do próprio e-mail. Além disso, as empresas desenvolvem sites contendo vídeos e jogos que atraem a atenção do cliente. Esses sites geralmente facilitam o processo viral, fornecendo ferramentas para facilmente transmitir e-mails aos amigos, como links com as opções «indique a um amigo» ou «compartilhar vídeo» (Bonfrer e Drèze, 2009; Lans *et al.*, 2010).

Exemplos de motivações extrínsecas são prêmios e outros incentivos monetários (Biyalogorsky, Gerstner e Libai, 2001). Apesar de aumentar a motivação dos clientes para encaminhar mensagens para os amigos, o que tem um forte impacto sobre o alcance da campanha viral, esta é geralmente uma tarefa cara e difícil (Lans *et al.*, 2010).

Em geral, as empresas podem escolher entre três categorias distintas para divulgar sua campanha de marketing viral: divulgar por e-mails, publicidade *online* e publicidade *offline* (Bampo *et al.*, 2008; Bonfrer e Drèze, 2009). A divulgação por e-mails é normalmente realizada pela própria empresa ou por uma agência de marketing especializada para clientes que tenham dado permissão para receber e-mails promocionais (Bonfrer e Drèze, 2009).

A publicidade *online* é outra importante ferramenta de divulgação que as empresas podem usar para influenciar o processo viral. A eficácia da publicidade *online* pode variar dependendo dos clientes, bem como os *sites* em que os anúncios são colocados. É interessante notar que os comerciantes podem observar diretamente quando um anúncio específico *online* gera um visitante para a campanha viral (Bampo *et al.*, 2008; Lans *et al.*, 2010).

**Há ainda o marketing viral criado por «pessoas comuns», sem a intenção de fazer propaganda, mas que acabam por fazê-la.  
Um exemplo seria a grande variedade de vídeos caseiros encontrados no site YouTube, relacionados com alguma marca.**

As empresas ainda podem utilizar a «tradicional» publicidade *offline* para divulgar suas campanhas. Exemplos disso são revistas ou anúncios de TV em que o consumidor consulta o *site* da campanha de marketing viral ou outros tipos de anúncio que tentam atrair visitantes para o *site* da campanha. No entanto, a divulgação *offline* é menos popular e menos eficaz, pois os clientes não podem visitar diretamente o *site* da campanha, apenas clicando em um *link*. Outra desvantagem é que é mais difícil medir a sua eficácia, porque os comerciantes não podem observar diretamente quando a publicidade *online* gera um cliente para a campanha viral (Bampo *et al.*, 2008; Lans *et al.*, 2010).

Além destes tipos de campanhas relatados acima, há ainda o marketing viral criado por «pessoas comuns», sem a intenção de fazer propaganda, mas que acabam por fazê-la. Um exemplo seria a grande variedade de vídeos caseiros encontrados no *site* YouTube, relacionados com alguma marca. Muitos destes não foram criados por nenhuma

empresa ou agência de publicidade, sendo produzidos e distribuídos por conta do internauta, evidenciando quão importante é a mídia digital para o marketing.

### Métodos e técnicas da pesquisa

Para responder aos objetivos tornou-se necessário, inicialmente, o delineamento de um estudo bibliográfico. Partindo da necessidade de obter um conhecimento mais abrangente e atualizado dos objetivos, a pesquisa foi, naturalmente, exploratória.

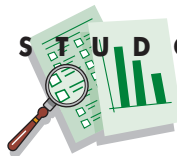
Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se configura como quantitativa. O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Com relação aos procedimentos, esta pesquisa se classifica como de levantamento, que, segundo Creswell (2010), a pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população, utilizando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, com a intenção de generalizar a partir de uma amostra para uma população.

A amostragem foi não probabilística e por acessibilidade ou conveniência. Buscou-se simular uma corrente que reproduzisse as características das táticas virais. Participaram desta pesquisa 52 jovens com idade entre 17 e 30 anos, que utilizam a Internet e que residem principalmente na cidade de Blumenau – SC, bem como outras cidades vizinhas que integram o Médio Vale do Itajaí – SC, Brasil. Estabeleceu-se o critério da idade tendo como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2009, na qual se demonstrou que esta faixa etária representa o maior índice de acesso à Internet. Na coleta de dados, utilizou-se um questionário com questões abertas e fechadas, visando resultados mais objetivos.

O questionário abordou questões para caracterização dos entrevistados, como gênero, idade, ocupação, questões de hábitos de consumo da Internet, como frequência de acesso, finalidade do acesso, local de acesso, motivos para disseminar arquivos e tipos de arquivo disseminados, bem como





as associações da mensagem a marca ou empresa. O questionário também abordou fatores que influenciam a propagação da mensagem viral, e se o jovem questionado sabe identificar o que é marketing viral. O questionário continha questões abertas e fechadas que possibilitaram maior fidelidade nas respostas.

Inicialmente, os questionários foram enviados para o endereço eletrônico de pessoas conhecidas dos pesquisadores autores da pesquisa que atendiam ao critério da idade mencionado anteriormente. Solicitou-se a estas pessoas que, além de preencherem o questionário e o devolverem, que o encaminhassem aos seus contatos eletrônicos também respeitando o critério da idade. Portanto, os questionários foram enviados para o endereço eletrônico de determinados sujeitos, que os encaminharam a outros sujeitos e após seu preenchimento o re-encaminharam ao endereço eletrônico de origem, simulando, assim, as características das táticas virais.

### Análise dos resultados da pesquisa

Neste tópico serão descritos e analisados os dados encontrados na pesquisa. Na primeira parte é descrito o perfil dos entrevistados, na sequência é apresentado o entendimento dos mesmos e os motivos que os levaram a transmitir a mensagem recebida.

#### • Caracterização e perfil dos sujeitos da pesquisa

Com base na idade média dos internautas do Estado de Santa Catarina apresentada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD de 2009, foram pesquisados 52 jovens com idade entre 17 e 30 anos, que utilizam a Internet e que residiam, na fase da coleta de dados, na cidade de Blumenau e outras cidades do Médio Vale do Itajaí. Destes, 32 jovens tinham entre 26 e 30 anos (62%), 16 entre 22 e 25 (31%) e quatro entre 17 e 21 anos (8%). Destaca-se ainda que 55,4% dos jovens eram do gênero masculino e 44,6% do gênero feminino. Limitando a residência dos sujeitos às cidades do Médio Vale do Itajaí, 68,1% dos jovens eram moradores da cidade de Blumenau, 19,1% da cidade de Gaspar e 12,8% da cidade de Indaial.

A pesquisa focou o uso pessoal da Internet, ou seja, o uso particular – para fins pessoais –, no qual o marketing viral

costuma ser disseminado. Todos os sujeitos da pesquisa afirmaram utilizar a Internet para fins pessoais, sendo que 78% usam para fins de entretenimento e informação, 16% para fins de informação e 6% para fins únicos de entretenimento. Destaca-se ainda que 89% dos jovens usavam o próprio domicílio e/ou o local de trabalho para estes fins. Os demais 11% utilizam outros locais, como *lan houses*<sup>1</sup>, Instituições de Ensino e celulares.

Com base no perfil dos participantes, buscou-se analisar as suas características em ações de marketing viral. Assim, perguntas foram direcionadas para que este estudo pudesse responder aos objetivos propostos. Os pesquisados podem ser considerados potenciais disseminadores de marketing viral, uma vez que 70,2% acessam a Internet para fins pessoais todos os dias, 17% acessam de 4 a 5 vezes por semana e apenas 12,8% de 1 a 3 vezes por semana.

Ao serem questionados sobre as ferramentas da Internet que mais usavam para atingir suas necessidades de entretenimento e/ou informação, os dados mostraram que 100% usavam e-mails, seguidos pelo MSN (66%), Orkut (59,6%), You Tube (49%), jornais eletrônicos (38,3%), Twitter (19,1%), Google (17%) e Bloggers (12,8%). Percebe-se que a maioria dos jovens pesquisados utiliza principalmente e-mail, MSN e Orkut. Ressalta-se que esta questão possibilitava ao respondente assinalar mais de uma alternativa de resposta.

Tendo como foco do trabalho identificar se os participantes recebiam e disseminavam o marketing viral, conscientemente ou não, tornou-se necessária a seguinte pergunta: «Costuma receber mensagens pela Internet?». No questionário foram exemplificadas como mensagens: fotos, vídeos, músicas, textos, cartões e afins. Destaca-se que 95,8% dos jovens afirmaram receber mensagens pela Internet, enquanto apenas 4,2% afirmaram não receber nenhum dos exemplos citados.

Questionados sobre que tipo de pessoas enviavam as mensagens, a grande maioria assinalou amigos (85,1%) e familiares (40,4%), seguidos de colegas de trabalho (34%), e em número menor, desconhecidos (6,4%). Buscando visualizar qual o meio digital mais utilizado pelo marketing viral na região, o e-mail alcançou 100% das respostas, sendo o mais reconhecido pelos internautas quanto ao recebimento de mensagens/marketing viral, acompanhado pelo MSN (19,1%), Orkut (12,8%) e Twitter (8,5%).

**Tabela 1**  
**Mensagens associadas a alguma marca ou empresa**

Frequência	Percentual (%)
Sempre	---
Quase sempre	21
Raramente	64
Nunca	15

Tais respostas mostram os meios mais observados, contudo, não necessariamente os mais utilizados, uma vez que, como citado anteriormente, o objetivo do marketing viral é não ser percebido. Essa «invisibilidade» pode ser observada na Tabela 1, formulada a partir de um questionamento sobre a relação das mensagens com alguma marca ou empresa.

Quanto maior o número de pessoas dispostas a retransmitir uma mensagem virtual, mais veloz é a sua propagação pela Internet. Uma das perguntas mais reveladoras do estudo foi: «Você costuma repassar estas mensagens a outras pessoas?». Os resultados apontam que 70,2% dos respondentes afirmaram não repassar nenhum tipo de mensagem a ninguém, enquanto 29,8% afirmaram repassar tais mensagens adiante. Para Phelps *et al.* (2004), os consumidores que estão particularmente envolvidos no processo de encaminhamento de e-mails adiante aderem a um novo tipo de contrato social. Para dar força a esse contrato é necessário aceitar uma norma de reciprocidade, a qual dita que se alguém faz alguma coisa para você, então você está compelido a retornar este favor.

#### • Conteúdos das mensagens

Com base na questão anterior, criou-se outro questionamento: «O que a mensagem precisa conter para que você a repasse?». A pergunta permitiu múltiplas escolhas, assim, os entrevistados enfatizaram a opção humor, seguida da opção conteúdo da mensagem, conforme a Tabela 2.

Analisando a Tabela 2, percebe-se que narrativas relacionadas ao humor, conteúdo e impacto são fatores indispensáveis para o sucesso do marketing viral. A diversão da mensagem se mostra um ponto de destaque. Os entrevistados ressaltaram os aspectos lúdicos e de entretenimento para que repassem as mensagens.

**Tabela 2**  
**Fatores que influenciam a propagação da mensagem viral**

Fatores	Percentual (%)
Humor	65,9
Conteúdo	61,7
Impacto	34
Sentimento	19,1
Duração	2,1
Formato	2,1
Tamanho	8,5
Outro	2,1

Na década de 1990, alguns autores já comentaram sobre as contribuições do humor ao marketing viral (Scott, Klein e Bryant, 1990; Chattopadhyay, Basus, 1990; Alden, Hoyer e Lee, 1993). Recentemente, outros autores reforçaram estes resultados, dentre eles, Chung e Zao (2003), Phelps *et al.* (2004), Dobeles *et al.* (2007), Bruggen, Eliashberg e Wierenga (2010) e outros.

A mensagem viral precisa conter elementos que podem se conectar emocionalmente ao emissor e ao receptor (Dobeles *et al.*, 2007). Chung e Zao (2003) destacam que muitas marcas utilizam o humor como forma de atrair a atenção da audiência, justificando que quando o público é diverso, o humor é uma boa opção para atrair a atenção, pois além de auxiliar a obter uma atitude favorável em relação ao que foi veiculado, fixam a marca na memória. Para Phelps *et al.* (2004), as mensagens com emoção, humor, medo, tristeza ou de inspiração, são mais susceptíveis de serem transmitidas. Os responsáveis pelo desenvolvimento devem considerar a elaboração de mensagens coerentes com as estirpes virais que sejam mais apropriadas para a sua causa.

No que tange ao gênero, os resultados da pesquisa evidenciaram que as mulheres são mais propensas do que os homens a encaminhar as mensagens. Devido ao poder de compra e a crescente representatividade nas redes online, as empresas estão interessadas nesse público. Para serem bem sucedidos, no entanto, os anunciantes devem adaptar as mensagens com os interesses e necessidades das mulheres.

Lans *et al.* (2010) enfatizam que o *design* e o conteúdo dos e-mails são cruciais, pois os clientes facilmente categorizam

tais e-mails como *spam* e apagam rapidamente. Assim, para que o marketing viral aconteça, é necessária uma produção realmente criativa que atraia a atenção e estimula a comunicação entre os consumidores que participam ativamente do processo (Phelps et al., 2004; Bampo et al., 2008).

É oportuno observar que a disseminação de e-mails se torna mais eficaz quando as mensagens são enviadas por amigos ou conhecidos do destinatário. Além disso, a empresa deve encaminhar as mensagens somente aos contatos que tenham manifestado interesse, caso contrário o e-mail não será bem vindo (Chiu et al., 2007; Bruggen, Eliashberg e Wierenga, 2010). Conforme Phelps et al. (2004), os consumidores são muito mais relutantes para excluir uma mensagem de uma pessoa que eles conhecem. Este facto é um componente chave na compreensão do poder potencial de marketing viral.

#### • Definições de marketing viral destacados pelos sujeitos da pesquisa

Nesta etapa serão analisadas as definições ou entendimentos, relacionados com os achados na pesquisa, conforme Tabela 3. Assim, para atingir os objetivos propostos, também se tornou necessário questionar (por meio de pergunta aberta) os sujeitos sobre como chamam/nomeiam as mensagens recebidas. Conforme a Tabela 3, 29,8% dos jovens acreditavam que todas as mensagens recebidas – as mensagens que eles conseguiam identificar – são *spams*.

Tal definição dá-se tanto pelo fato dos entrevistados não

**No que tange ao gênero, os resultados da pesquisa evidenciaram que as mulheres são mais propensas do que os homens a encaminhar as mensagens. Para serem bem sucedidos, os anunciantes devem adaptar as mensagens com os interesses e necessidades das mulheres.**

terem conhecimento do que é marketing viral, como pela falta de conhecimento da correta definição de *spams*, bem como por não associarem muitas das mensagens recebidas com as estratégias de marketing. Nenhum entrevistado nomeou as mensagens como marketing viral.

Os sujeitos foram questionados (pergunta aberta) sobre o que é o marketing viral. E 61,7% afirmam não saber o significado. Os restantes, 39,3%, responderam saber o significado de marketing viral. Os significados considerados mais relevantes pelos pesquisadores foram analisados em separado, conforme segue.

#### Spam

Seguindo o resultado da Tabela 3, um grupo de entrevistados que afirmaram saber o significado de marketing viral, o denominaram como *spam*. Esta associação entre *spam* e marketing viral deve-se à constante presença que o *spam* tem no dia-a-dia dos internautas. A cada dia, diversas mensagens eletrônicas, com múltiplos destinatários (raramente conhecidos) são recebidas, geralmente com cunho publicitário, mas não exclusivamente.

O *spam* tornou-se uma grande perturbação para internautas e profissionais de Tecnologia de Informação, de tal forma que a sua prática abusiva é considerada um problema de segurança na área da informática. A associação entre marketing viral e *spam* pode causar a má interpretação da estratégia e a disseminação de uma imagem negativa. Neste sentido, Priore (2000) alerta que a saturação de e-mails (*spam*) pode desgastar a imagem da empresa e os consumidores muitas vezes apagam a mensagem quando esta é de uma empresa.

O *spam* é considerado e-mail indesejado ou irritante. Alguns estudos relataram que os consumidores virais disseram que o *spam* provém de empresas que compram listas de e-mail para fins de marketing. Eles manifestaram impaciên-

**Tabela 3**  
**Classificação das mensagens recebidas pelos consumidores virais**

Definição	Percentual (%)
<i>Spam</i>	29,8
<i>E-mail</i>	27,7
Propaganda	19,1
Mensagens	2,1
Corrente	4,3
<i>Mailings</i>	2,1
<i>Merchandising</i>	2,1
Não sei	12,8

cia com a quantidade de e-mails não solicitados que recebem e consideraram que o «spam é quando você não conhece o remetente» (Rosen, 2001; Phelps *et al.*, 2004; Bampo *et al.*, 2008; Lans *et al.*, 2010).

Para minimizar os impactos negativos, as empresas devem identificar os consumidores virais e líderes de opinião que estão interessados na informação e enviar mensagens iniciais para tão poucos quanto necessário, de forma a minimizar o número de pessoas que recebem esse e-mail (Phelps *et al.*, 2004; Bampo *et al.*, 2008; Lans *et al.*, 2010). Quando o marketing viral não é confundido com *spam*, aumentam consideravelmente as chances de ser disseminado (Phelps *et al.*, 2004).

### Vírus

Por conter a palavra «viral» em sua denominação, muitos entrevistados associam o marketing viral a um vírus, arquivos mal-intencionados que interferem no funcionamento de máquinas e programas, e o classificam como um elemento duvidoso e prejudicial ao computador e ao usuário.

Este grupo não consegue identificar o marketing viral. Repassa apenas as mensagens que acredita serem confiáveis. Quando identifica alguma presença de emissor que não seja seu conhecido, associa a mensagem ao perigo e não a repassa. Tal perfil de consumidor viral reafirma a posição de que o marketing viral não deve ser ofensivo, adentrando na vida das pessoas como um item alegre e/ou informativo. Wilson (2000) e Cruz e Fill (2008) argumentam que, ao compreender as propriedades de um vírus, se torna claro o quão poderoso e completamente incontrolável esta forma de comunicação pode ser.

### • Entendimento sobre o marketing viral

Muitos entrevistados demonstraram conhecimento do termo e o descreveram com objetividade. Estes têm conhecimento da estratégia, sendo capazes de identificá-la. Parte destes entrevistados são estudantes e/ou profissionais de comunicação que vivenciam o viral no seu dia-a-dia.

Eles o percebem em muitos meios eletrônicos, inclusive no mais recente *Twitter*. Compreendem a proposta da palavra viral – se espalha como um vírus –, não associando a um elemento prejudicial. Mesmo identificando o marketing viral,

**Um índice que chamou a atenção na pesquisa foi o número de desconhecimento do tema por profissionais de comunicação. Dos entrevistados, profissionais formados em comunicação, dentre publicitários e jornalistas, 10,6% não souberam identificar o que é marketing viral.**

não demonstram aversão ao mesmo, repassando-o sempre que for do interesse do grupo. Nestes consumidores virais, o viral é consciente, mas precisa englobar narrativas interessantes para atingir o objetivo de ser disseminado.

Um índice que chamou a atenção na pesquisa foi o número de desconhecimento do tema por profissionais de comunicação. Dos entrevistados, profissionais formados em comunicação, dentre publicitários e jornalistas, 10,6% não souberam identificar o que é marketing viral.

Os estilos das narrativas são os grandes responsáveis pelo sucesso do marketing viral. Assim, um grupo de entrevistados ressaltou a importância das mensagens terem um fator envolvente para que a disseminação ocorra. Narrativas apelativas, modistas, com conteúdo e, principalmente, com muito humor, foram as mais citadas. Estes resultados coadunam com a ideia de Dobeles *et al.* (2007), quando relatam que uma mensagem viral precisa conter elementos que podem se conectar emocionalmente ao emissor e ao receptor.

Rosen (2001) lista alguns itens que considera importantes para a difusão do viral: provoque curiosidade com a raridade e o mistério, gere expectativas, evite o óbvio, leve as pessoas para os bastidores e seja um pouco abusivo. Despertar o interesse do internauta firma-se como uma importante ferramenta do marketing viral (Bruggen, Eliashberg e Wierenga, 2010).

### Considerações finais

Com base nos resultados, pode-se concluir que os profissionais de marketing, que antes utilizavam os meios massivos de comunicação, hoje passam a utilizar o marketing viral como uma promissora mídia. O marketing viral pode aumentar exponencialmente a base de clientes das empresas, resultando em cada cliente satisfeito uma série de recomendações, dependendo do círculo de amigos ou con-

tatos do receptor-transmissor. Neste sentido, as empresas devem identificar os disseminadores do marketing viral e líderes de opinião que estão interessados neste tipo de conteúdo.

Um ponto a ser levado em consideração é que as mulheres estão conquistando espaço no mundo inteiro, em praticamente todas as atividades. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as mulheres são mais predispostas do que os homens a encaminhar as mensagens. Contudo, é oportuno salientar que o conteúdo dos e-mails é fundamental e as mensagens devem levar em conta os interesses e necessidades das mulheres.

O estudo buscou mostrar a compreensão e disseminação do tema pelo público pesquisado, e, pelo que tudo indica, a grande maioria desconhece a estratégia viral, mas parte significativa dos pesquisados assumiu repassar mensagens a outras pessoas. Tal conclusão mostra a invisibilidade do viral – os entrevistados disseminam, sem ter consciência de que o fazem.

No que se refere às narrativas que são bem sucedidas ao público pesquisado, conclui-se que a mensagem viral deve passar uma linguagem familiar ao internauta. Os pesquisados estão mais interessados no que a mensagem transmite a eles. Se eles gostarem, vão retransmitir, caso contrário, não. A mensagem precisa ter apelos que incentivam a disseminação. O humor é a narrativa que obtém mais sucesso. Estes resultados também foram evidenciados em outros estudos.

Cativar uma quantidade inicial de consumidores virais e líderes de opinião que estão interessados na informação para que estes se tornem potenciais amplificadores virtuais da mensagem é um grande desafio para o profissional de marketing. Mas esta é uma forma de diminuir o impacto negativo criado por este tipo de estratégia, pois quando os consumidores virais recebem e-mails diretamente das empresas, tendem a identificar este tipo de mensagem como *spam* e automaticamente não a repassam, já que o *spam* é considerado indesejado ou irritante.

Além do desafio criativo de criar mensagens que chamem a atenção, é importante que a empresa tenha grande conhecimento sobre seus consumidores. O público pesquisado tem especificidades que podem ser decisórias, demonstran-

do certo receio na adesão de estratégia virtuais das quais não sintam segurança. O fato de comumente confundirem o marketing viral com *spam* denota uma fragilidade da estratégia viral. A compreensão do comportamento, educação e cultura dos consumidores pelo marketing é essencial.

Ao fechar a presente pesquisa, é importante apresentar sugestões para futuras pesquisas. É necessário ainda aprofundar mais pesquisas sobre este tema. A sugestão para uma futura pesquisa é a criação e monitoração de uma campanha viral fictícia, visando o estudo aprofundado da percepção e interação do público perante a campanha. Claramente, um experimento bem projetado ajudaria os pesquisadores a entender como ocorre a disseminação das mensagens e o comportamento por meio do marketing viral.

Obviamente existem muitas perguntas não respondidas sobre marketing viral. No entanto, o estudo contribuiu para um melhor entendimento de como o marketing viral é entendido e disseminado por jovens internautas. O estudo também avaliou as motivações e comportamentos dos jovens internautas. Para as empresas, as suas implicações principais dizem respeito à segmentação e criação de mensagens virais. Para os estudiosos, este trabalho pode fornecer um passo útil para compreender melhor os fenômenos virais, e as sugestões para futuras pesquisas podem apontar para caminhos fecundos para a investigação. ■

## Nota

1. *Lan house* é um estabelecimento comercial onde, à semelhança de um cibercafé, as pessoas podem pagar para utilizar um computador com acesso à Internet e a uma rede local (N.E.).

## Referências bibliográficas

- ALDEN, D. L.; HOYER, W. D. e LEE, C. (1993), «Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: a multinational analysis». *Journal of Marketing*, pp. 64-75, Abr.
- ALLSOP, D. T.; BASSETT, B. R. e HOSKINS, J. A. (2007), «Word-of-mouth research: principles and applications». *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n.º 4, pp. 398-411.
- ANDRADE, J.; MAZZON, J. A. e KATZ, S. (2006), «Você viu o vídeo do Ronaldinho? Uma reflexão a respeito da associação entre marcas e celebridades e o uso do marketing viral como ferramenta de comunicação de marketing». In *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2005, Salvador, **Anais...**, ANPAD, Salvador.
- BAMPO, M.; EWING, M. T.; MATHER, D. R.; STEWART, D. e WALLACE, M. (2008), «The effects of the social structure of digital networks on viral marketing performance». *Information Systems Research*, vol. 19, n.º 3, pp. 273-90.



- BARRET, S. (2001), «Viral ads can extend brand reach». Revolution UK. Disponível em: <[http://brandrepublic.com/news/-search/article/134499/analysis\\_viral\\_ads\\_extend\\_brand\\_reah](http://brandrepublic.com/news/-search/article/134499/analysis_viral_ads_extend_brand_reah)>. Acesso em 20/11/09.
- BARWISE, P.; ELBERSE, A. e HAMMOND, K. (2002), «Marketing and the Internet: a research review». Disponível em <<http://www.marketingandtheInternet.com>>. Acesso em 18/11/09.
- BENTIVEGNA, F. J. (2002), «Fatores de impacto no sucesso no marketing viral». *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 42, n.º 1, pp. 79-87, Jan./Mar.
- BIYALOGORSKY, E.; GERSTNER, E. e LIBAI, B. (2001), «Customer referral management: optimal reward programs». *Marketing Science*, vol. 20, n.º 1, pp. 82-95.
- BONFRER, A. e DRÈZE, X. (2009), «Real-time evaluation of e-mail campaign performance». *Marketing Science*, vol. 28, n.º 2, pp. 251-263.
- CARSON, J. (2005), «Word-of-mouth marketing: a new mandate?» *Admap*, Outubro, n.º 465, pp. 22-24.
- CHATTOPADHYAY, A. e BASUS, K. (1990), «Humor in advertising: the moderating role of prior brand evaluation». *Journal of Marketing Research*, pp. 466-476, Nov.
- CHUNG, H. e ZHAO, X. (2003), «Humor effect on memory and attitude: moderating role of product involvement». *International Journal of Advertising*, vol. 22, n.º 1, pp. 117-144.
- CHIU, H.-C.; Y.-C. HSIEH, Y.-H. e KAO, M. LEE (2007), «The determinants of e-mail receivers' disseminating behaviors on the Internet». *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n.º 4, pp. 524-534.
- CRUZ, D. e FILL, C. (2008), «Evaluating viral marketing: isolating the key criteria». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 26, n.º 7, pp. 743-758.
- DELLAROCAS, C. (2003), «The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms». *Management Science*, vol. 49, n.º 10, pp. 1407-1424.
- DOBELE, A.; LINDGREEN, A.; BEVERLAND, M.; VANHAMME, J. e WIJIK, R. van (2007), «Why pass on viral messages? Because they connect emotionally». *Business Horizons*, vol. 50, n.º 4, pp. 291-304.
- FERGUSON, R. (2008), «Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 25, n.º 3, pp. 179-182.
- GODES, D.; MAYZLIN, D.; CHEN, Y.; DAS, S.; DELLAROCAS, C.; PFEIFFER, B.; LIBAI, B.; SEN, S.; SHI, M. e VERLEGH, P. (2005), «The firm's management of social interactions». *Marketing Lett*, vol. 16, n.º 3-4, pp. 415-428.
- GOLDENBERG, J.; LIBAI, B. e MULLER, E. (2001), «Talk of the network: a complex systems look at the underlying process of word-of-mouth». *Marketing Lett*, vol. 3, n.º 12, pp. 211-223.
- GUADALUPE, G. A. e GARCÍA, A. G. (2009), «Del word-of-mouth al marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales». *Revista Comunicación y Hombre*, vol. 1, n.º 5, pp. 41-51.
- HENRY, A. (2003), «How buzz marketing works for teens». *Advertising & Marketing to Children*, vol. 4, n.º 3.
- HILL, S. (2006), **Viral Marketing: Identifying Likely Adopters via Consumer Networks**. Univ. da Pensylvania, Nova Iorque.
- HO, J. Y. C. e DEMPSEY, M. (2009), «Viral marketing: motivations to forward online content». *Journal of Business Research*, vol. 1, n.º 1, pp. 1-7.
- LANS, R. van der; BRUGGEN, G. van; ELIASBERG, J. e WIERENGA, B. (2010), «A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth». *Marketing Science*, vol. 29, n.º 2, pp. 348-365.
- MODZELEWSKI, F. M. (2000), «Finding a cure for viral marketing». *Direct Marketing News*, 11/09/00.
- OSTERWIJK, L. e LOEFFEN, A. (2005), «How to use buzz marketing effectively? A new marketing phenomenon explained and made practical». Dissertação Mestrado em Marketing, Vasteras, Suécia, Marketing School of Business of the University of Malarandalen.
- PHELPS, J. E.; LEWIS, R.; MOBILIO, L.; PERRY, D. e RAMAN, N. (2004), «Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along email». *Journal of Advertising Research*, vol. 44, n.º 4, pp. 333-348.
- PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2005), Disponível em <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em 21/11/10.
- PRIORE, T. (2010), «The fall, rise of e-mail response rates». *Direct Marketing News*. Disponível em <<http://www.dmnews.com/the-fall-rise-of-e-mail-response-rates/article/68181/>>. Acesso em 21/11/10.
- ROSEN, E. (2001), **Marketing Boca-a-boca: Como Fazer com que os Clientes Falem de sua Empresa, seus Produtos e Serviços**. Futura, São Paulo.
- SCOTT, C.; KLEIN, D. M. e BRYANT, J. (1990), «Consumer response to humor in advertising: a series of field studies using behavioral observation». *Journal of Consumer Research*, vol. 16, pp. 498-501.
- SILVA, N. F. da (2008), «Marketing viral: quando os internautas são a melhor propaganda». Dissertação Mestrado em Comunicação, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília.
- STANBOULI, K. (2003), «Marketing viral et publicité». *Revue Française du Marketing*, vol. 1, n.º 2.
- STERNE, J. e PRIORE, A. (2000), **E-mail Marketing**. John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- SUBRAMANI, M. R. e RAJAGOPALAN, B. (2003), «Knowledge-sharing and influence in online social networks via viral marketing». *Communications of the ACM*, vol. 46, n.º 12, pp. 300-307.
- WILSON, R. F. (2000), «The six simple principles of viral marketing». *Web Marketing Today*, n.º 70, Fev. 1.
- XIONG, L. e HU, C. (2010), «Harness the power of viral marketing in hotel industry: a network discount strategy». *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 1, n.º 3, pp. 234-244.



# O papel da área de relações com investidores nas empresas listadas na BM & FBOVESPA do Brasil

por Daniela Del Lama, Eduardo Oliva e Laércio Silva

**RESUMO:** Esta pesquisa foi realizada junto às empresas de capital aberto listadas nos níveis de governança corporativa e com as empresas classificadas como tradicional da bolsa BM & FBOVESPA – Brasil, e teve por objetivo identificar o nível de autoridade da área de relações com os investidores. Trata-se de um estudo exploratório de natureza quantitativa utilizando o método de «survey» e com instrumento de pesquisa elaborado pelos pesquisadores e validado por especialistas. Utilizou-se uma amostra de 108 respondentes. Os dados foram tratados por técnica estatística de distribuição de frequências e com o teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Os resultados apontaram que o papel da área de relações com os investidores quanto à autoridade é diferenciado no nível do Novo Mercado e, diante das conclusões obtidas na pesquisa, é pertinente afirmar que as organizações precisam delinear com maior clareza a estrutura dessa área e ampliar os limites de autoridade dos profissionais da área de relações com os investidores.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional, Governança Corporativa, Relações com Investidores

**TITLE:** The role of the area of investors' relationship in the listed companies of open capital in the BM & FBOVESPA of Brazil

**ABSTRACT:** This research was applied to the listed companies of open capital listed in the corporate governance levels and to the companies classified in the traditional of the BM & FBOVESPA stock market and had as objective to identify the role of investors' relationship area. This is an exploratory quantitative study using a survey. It was applied an instrument of research elaborated by researchers and validated by specialists to a sample of 108 respondents. The data were handled by statistics techniques of frequencies distribution and the Kruskal-Wallis test was applied. The results shows that the role of investors' relationship area regarding the authority is differentiated in the companies of New Market level and according to the research conclusions is possible to asseverate that the organizations must delineate with bigger clarity the structure of this area and grow the professionals' limits of authority.

**Key words:** Organizational Structure, Corporate Governance, Investors Relationship

**TITULO:** El papel del área de relaciones con los inversores en las sociedades cotizadas en la BM & FBODESPA de Brasil

**RESUMEN:** Esta investigación se llevó a cabo con empresas de capital abierto que cotizan en los niveles de gobierno corporativo y con las empresas clasificadas como tradicionales de la bolsa BM & FBODESPA – Brasil, y tuvo como objetivo identificar el nivel de autoridad en el área de relaciones con los inversores. Este es un estudio exploratorio utilizando el método cuantitativo «survey» con una herramienta de encuestas desarrollada por los investigadores y validado por expertos. Se utilizó una muestra de 108 encuestados. Los datos fueron procesados por la técnica estadística de distribución de frecuencias y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Los resultados mostraron

que a função da área de relações com os investidores em relação à autoridade é diferente no novo mercado, tendo em conta os resultados da investigação, é razoável supor que as organizações necessitam delinear mais claramente a estrutura desta área e ampliar os limites da autoridade dos profissionais de relações com os investidores.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional, Governo Corporativo, Relações com Investidores

**P**ara as empresas que querem abrir o seu capital ou já estão operando no mercado acionário, existem várias normatizações obrigatórias. Algumas organizações estão preocupadas e conscientizadas quanto à divulgação de caráter voluntário de informações que interessam aos diversos públicos com quem interagem. Diante dos desafios para os que exercem a gestão, surge a governança corporativa para amenizar os conflitos existentes entre os proprietários e a Administração, utilizando um conjunto de mecanismos para garantir os interesses dos *stakeholders* (pessoas com algum interesse na organização).

As boas práticas de governança – cartilha editada pela Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros de São Paulo BM & FBOVESPA (extinta BOVESPA) –, inseridas no mercado de capitais em 2000, utilizam-se de mecanismos relacionados a princípios para nortear as práticas para a gestão de organizações que operam ou que pretendem operar na Bolsa.

Costa (2001) explica que, mediante a estratégia de abrir

o capital para captação de recursos, surgiu a necessidade de uma estrutura de relações com investidores (RI) que coordenasse a prestação de informações corporativas aos públicos-alvo para garantir a homogeneidade das mensagens e a racionalização de recursos, além de minimizar a exposição da empresa aos riscos de penalidades impostas por órgãos fiscalizadores. Diante dessa nova realidade, as organizações aprimoraram seu relacionamento com todos os públicos estratégicos, adicionando o máximo de valor possível às suas políticas de relações com investidores, identificando suas fraquezas e aderindo às ações corretivas pertinentes para o não comprometimento da imagem da organização no mercado. As empresas que pretendem se financiar no mercado de ações necessitam adotar práticas de governança corporativa, e um dos caminhos para a sustentabilidade do processo ocorre por meio da reavaliação das estruturas organizacionais.

#### Daniela Del Lama

dandellama@hotmail.com

Mestre em Administração e Pesquisadora pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

*Master in Administration and Researcher for the USCS University, Sao Caetano do Sul, SP, Brazil.*

Investigadora y Master en Administración de Empresas por la Universidad Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

#### Eduardo de Camargo Oliva

eduardo.oliva@uscs.edu.br

Doutorado em Administração (USP). Pró-reitor de Pós-Graduação e Pesquisa na Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

*PhD in Administration (USP). Post Graduation and Research Pro-Rector of USCS University, Sao Caetano do Sul, Brazil.*

Doctorado en Administración de Empresas (USP). Decano de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

#### Laércio Baptista da Silva

lasilva@uscs.edu.br

Doutorado em Ciências Contábeis e Controladoria (USP). Docente no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

*PhD in Accounting (USP). Professor in the Administration Master's Program of USCS University, Sao Caetano do Sul, Brazil.*

Doctorado en Ciencias Contables y de Control (USP). Profesor de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

Recebido em Julho de 2009 e aceite em Outubro de 2010.

*Received in July 2009 and accepted in October 2010.*



Esta pesquisa objetivou identificar se a área de relações com os investidores possui autonomia dentro da estrutura organizacional na relação que a empresa mantém junto ao mercado acionário, representado pelos níveis diferenciados de governança corporativa e mercado tradicional. Portanto, foi desenvolvida uma revisão da literatura que sustentou a análise dos resultados obtidos.

### Governança corporativa e relações com os investidores

A governança corporativa vem se destacando desde os anos 1990 devido aos grandes escândalos em empresas nos EUA, como também sua importância para o crescimento, fortalecimento e desenvolvimento do mercado de capitais. De acordo com Andrade e Rosseti (2006), as organizações buscam soluções por meio da governança corporativa para os conflitos de agência e para mudanças nas práticas da alta Administração. As razões fundamentais, como o relacionamento entre acionistas e a organização, atuação da direção executiva e a constituição de Conselhos de Administração, contribuíram para o surgimento da governança (Andrade e Rosseti, 2006).

Essa preocupação do mercado acionário vem ocorrendo desde 1995 no Brasil, pois diante de mudanças relevantes utilizando o recurso «conhecimento», tem-se contribuído

para a construção de um novo cenário global competitivo, exigindo a criação de um sistema equilibrado de decisões que contemplasse a intangibilidade e a sustentabilidade das corporações.

Foram apresentados pela BOVESPA diferentes níveis de adesão: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. As empresas aderiram ao nível referente à sua estrutura mediante análise de questões legais, macro-econômicas, financeiras, estratégicas e de gestão.

Conforme o Quadro I, os níveis de governança corporativa e o segmento tradicional possuem diferenciações quanto a sua atuação no mercado acionário, baseando-se no grau de compromisso e nas ações comercializadas que cada empresa se dispõe a oferecer ao mercado.

Na legislação societária brasileira, as empresas que comercializam ações na BM & FBOVESPA podem fazê-lo por meio de ações Ordinárias (ON), que possibilitam ao seu portador o direito a voto e Preferenciais (PN), que, embora não possibilitem o direito a voto, possuem uma remuneração acima da anterior e preferências em caso de prejuízos e de resgate.

O elo entre o acionista e o mercado financeiro é a área de relações com investidores (RI). Esta área ganhou no Brasil notabilidade recente, no entanto, é remanescente da década-

**Quadro I**  
**As diferenciações entre os segmentos, quanto a sua atuação no mercado acionário**

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual mínimo de ações em circulação ( <i>free float</i> )	No mínimo 25% de <i>free float</i>			Não há regra
Características das ações emitidas	Ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN	
Conselho de Administração	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes		Mínimo de três membros (conforme legislação)	
Demonstrações financeiras anuais em padrão internacional	US GAAP ou IFRS		Facultativo	
Concessão de <i>tag along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON, 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado		Obrigatório	Facultativo	

Fonte: Website da BM & FBOVESPA (2008).

**Essa preocupação do mercado acionário vem ocorrendo desde 1995 no Brasil, pois diante de mudanças relevantes utilizando o recurso «conhecimento», tem-se contribuído para a construção de um novo cenário global competitivo, exigindo a criação de um sistema equilibrado de decisões que contemple a intangibilidade e a sustentabilidade das corporações.**

da de 1950, época em que alguns executivos, nos EUA, passaram a dedicar grande parte de seu tempo à divulgação do desempenho e das atividades de suas empresas junto ao mercado de capitais (Costa, 2001).

As relações com os investidores estão intimamente relacionadas com o governo das sociedades (*corporate governance*) e que se baseiam em princípios para as empresas agirem de acordo com as expectativas dos investidores (Quintella, 2007). Conforme Steinberg (2003, p. 18), a governança corporativa tem como função «criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder». As pessoas envolvidas neste processo têm a necessidade de conciliar interesses dos acionistas, controladores e *stakeholders*, mediante as necessidades da organização para desenvolver a gestão, alcançar resultados plausíveis e garantir a perenidade da organização (Steinberg, 2003).

Conforme o IBRI (2008), Instituto Brasileiro de Relações

com Investidores, as exigências de excelência em comunicação e atendimento conferem ao trabalho do profissional de relações com os investidores (RI) um papel cada vez mais estratégico, destacando-se as habilidades gerenciais de finanças e comunicação.

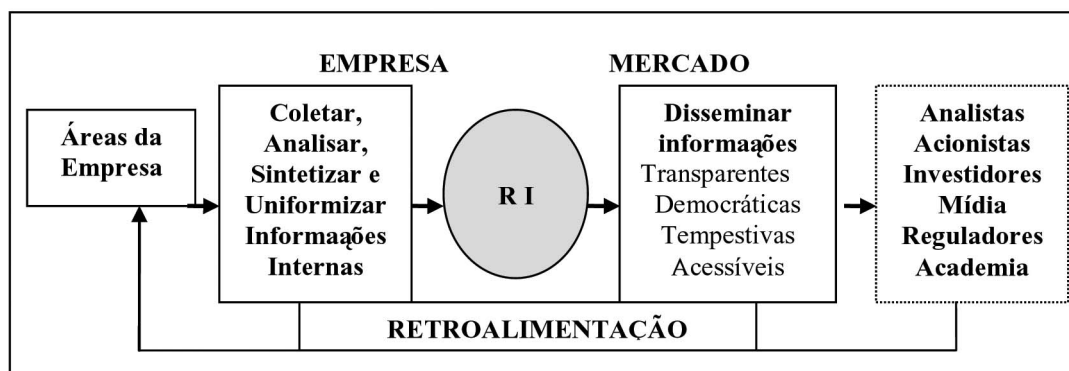
A Figura 1 demonstra a relação que a área de relações com os investidores desenvolve em relação à capacidade de identificar as reações do mercado frente às estratégias e às iniciativas da companhia (IBRI, 2008). Para o acompanhamento dessa demanda do mercado, a área de RI articula as informações necessárias para o melhor desempenho da organização, observando a reação do mercado e sua *performance*.

### Estrutura organizacional: autoridade

A sociedade contemporânea vivencia grandes mudanças tecnológicas e econômicas devido à globalização e à importância do conhecimento diante da velocidade das formas de comunicação. Contudo, essas mudanças influenciam diretamente no comportamento das organizações, exigindo formas mais eficientes e eficazes de estruturas organizacionais que necessitam de adaptação ao ambiente.

Para se efetuar o atendimento a clientes com níveis elevados de excelência, a empresa dependerá de uma estrutura organizacional planejada e que dê sustentação a todas as ações a ela pertinentes, para que, desta maneira, os fun-

**Figura 1**  
**O processo de comunicação do profissional de RI**



Fonte: GUIA IBRI-BOVESPA de Relações com os Investidores (2008, p. 18).





cionários tenham onde buscar as condições necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para Hemsley e Vasconcellos (1989), a estrutura organizacional envolve a autoridade diante da divisão de atividades para todas as pessoas envolvidas no processo e a utilização das formas de comunicação para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Perroti (2004) define a estrutura organizacional como sendo a facilitação das pessoas envolvidas quanto à combinação, coordenação e controle dos recursos e atividades com a finalidade de produzir valor. Ainda segundo Perroti (2004), a finalidade da estrutura é de ser um processo de decisão na coerência dos objetivos da empresa e os propósitos do qual ela existe.

A estrutura organizacional para ser delineada é necessário que se faça a definição das variáveis de acordo com as necessidades da organização e sua configuração determinada. O componente «autoridade» foi selecionado para esta pesquisa, para se discutir o grau de autonomia e poder da área de relações com investidores.

O conceito de autoridade se baseia no direito legal que o indivíduo possui para influenciar o comportamento de outra pessoa como também poder utilizar os recursos disponíveis pela organização (Maximiano, 2002). Para esta pesquisa foram consideradas as definições de Daft (1999), que relacionam a autoridade com o legítimo direito de tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para atingir metas organizacionais.

## Metodologia

O objetivo da pesquisa é verificar a diferenciação dos elementos da estrutura organizacional quanto ao sistema «autoridade» da área de relações com os investidores nos níveis diferenciados de governança corporativa e no segmento tradicional apresentado pela Bolsa de Valores BM & FBOVESPA.

Mediante ao objetivo proposto, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa. Conforme Babin *et al.* (2005, p. 84), «a pesquisa exploratória é útil quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões». A pesquisa quantitativa utilizou o método de *survey*

(levantamento) com a aplicação de questionários e teve como objetivo identificar o papel da área de relações com os investidores.

Os blocos de questões contemplados foram:

Bloco 1 – Perfil dos respondentes da amostra: para construção do instrumento de pesquisa foram utilizadas cinco questões consideradas *a priori* variáveis nominais do qual se fez a caracterização da amostra: Sexo, Idade, Cargo, Curso de Graduação e Grau de Formação;

Bloco 2 – Autoridade da área de relações com os investidores: buscou-se identificar o contexto de autoridade da área de relações com os investidores através de cinco assertivas formuladas para a referente pesquisa:

- Assertiva 1 – Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos *stakeholders* sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior;
- Assertiva 2 – Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo;
- Assertiva 3 – Define quais informações referentes ao desempenho e as operações da empresa devem ser divulgados ao mercado;
- Assertiva 4 – Tem acesso aos relatórios gerenciais diariamente das demais áreas que retratam o desempenho da empresa;
- Assertiva 5 – Responde pela comunicação com a empresa de assuntos de interesses dos *stakeholders* e mercado de capitais.

A escala de medição utilizada foi do tipo Likert de cinco categorias (1 – Discordo totalmente / 2 – Discordo pouco / 3 – Concordo pouco / 4 – Concordo muito / 5 – Concordo plenamente). Ainda, os dados foram analisados com métodos estatísticos por meio do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* 13.0.

A Tabela 1 apresenta o número de empresas classificadas nos segmentos da Bolsa de Valores BM & FBOVESPA e o número das empresas participantes da pesquisa (**ver Tabela 1, p. 69**).

Observa-se na Tabela 1 que a pesquisa contou com maior participação das empresas classificadas nos níveis diferenciados de governança corporativa, o que pode evidenciar que, nestas empresas, o profissional da área de RI esteja

**Tabela 1**  
**Amostra ajustada de acordo com os questionários respondidos**

Segmentos da BM&FBovespa	Total de empresas selecionadas para composição da amostra		Recusa		Total de empresas da amostra realizada	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Nível 1 da G.C	44	10,2%	15	4,7%	29	26,9%
Nível 2 da G.C.	18	4,2%	11	3,4%	7	6,5%
Novo Mercado da G.C	101	23,5%	61	18,9%	40	37,0%
<b>Total com G.C.</b>	<b>163</b>	<b>37,9%</b>	<b>87</b>	<b>27,0%</b>	<b>76</b>	<b>70,4%</b>
Segmento Tradicional	267	62,1%	235	73,0%	32	29,6%
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>100,0%</b>	<b>322</b>	<b>100,0%</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

mais conscientizado da necessidade de se ter maior transparência e de prestar contas à sociedade.

Para a análise dos dados, foi utilizada a distribuição de frequência para o agrupamento das classes conforme a classificação utilizada, respeitando-se a segmentação das empresas pesquisadas, com o intuito inicial de descrever o perfil dos respondentes pertencentes aos segmentos e a identificação das atribuições ligando-as à autoridade.

Para a análise das diferenças entre os segmentos da BM & FBOVESPA foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (K-W), já que as escalas são de nível ordinal. De acordo com Stevenson (1981, p. 32), esse é o teste não paramétrico mais utilizado envolvendo comparações entre três ou mais amostras independentes, o qual utiliza o critério da comparação dos postos entre as amostras.

Ainda, registre-se que uma outra variável de teste utilizada foi a dimensão não mensurada diretamente «Autoridade», resultado da soma das cinco assertivas que a compõem e são objetos desse estudo.

## Análise e interpretação dos dados

### • Análise descritiva: perfil dos respondentes da amostra

A amostra está composta por 60,2% do sexo masculino e 39,8% do sexo feminino do qual possuem a autoridade da função.

O principal curso de graduação do respondente da pesquisa foi o de Administração e representou 42,6% entre os respondentes. No nível da especialização, o sexo feminino predomina com 62,8%; já no nível de Mestrado a diferença entre os dois gêneros não é significativa, pois o feminino apresenta 16,2% e o masculino com 15,4%. Para os cursos de Doutorado e Pós-Doutorado, a amostra não apresentou respondentes que possuíam estes cursos em sua formação acadêmica.

Quanto à idade, o maior percentual foi dos respondentes que possuem idades entre 30 a 45 anos, com 34,3%, porém não possui diferenças significativas quanto ao percentual dos respondentes que possuem idades entre 45 a 60 anos com 33,3%, os respondentes com até 29 anos possuem um percentual de 26,9%.

O percentual das funções dos respondentes responsáveis pela área de relações com os investidores, quanto às empresas que aderiram voluntariamente às normas, 90% refere-se ao N.1, 86% ao N.2, 85% ao Novo Mercado que foram preenchidas por responsáveis pela área de RI. Diante do percentual do segmento tradicional com 72%, pode-se inferir que as organizações que não possuem a governança corporativa de forma voluntária estão preocupadas com a disseminação de informações e do relacionamento com o mercado, pois estas empresas possuem esta área para a intermediação entre o mercado e a organização.

#### • Percepção geral dos respondentes sobre o sistema de autoridade

Neste grupo de análise, procurou-se identificar o nível de autonomia dos respondentes quanto a prontidão de respostas no sentido de manter informados os *stakeholders*.

Assertiva 1: Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos *stakeholders* sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior.

Constatou-se que 87% dos respondentes confirmaram esta prática (Concordo pouco + Concordo muito + Concordo plenamente). Esta assertiva procurou identificar a autoridade quanto à disponibilidade em ceder informação aos *stakeholders*, o que oferece fluxo rápido dos dados ao interessado. Compreendendo que o sistema de autoridade, na visão de Pinto (2002), trata da amplitude de controle e graus de centralização e descentralização nas organizações, pode-se a seguir identificar as atitudes dos profissionais de RI frente a sua função. A agilidade na prestação de contas e a disponibilidade para ceder dados quando solicitado são bastante altas, sendo uma prática comum entre os respondentes. Neste caso, pode-se entender que a área de RI se posiciona em nome da organização representando-a perante o mercado de capitais.

Assertiva 2: Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo.

Constatou-se que 82% desempenham este papel (Concordo pouco + Concordo muito + Concordo plenamente). Por meio desta assertiva, buscou-se identificar através da percepção dos entrevistados a importância de seu

papel para a empresa e as expectativas que são levantadas quanto ao exercício da função e, ainda, a importância do serviço que podem oferecer para a organização, considerando a qualidade das informações que possuem. Os respondentes na empresa percebem que exercem um papel estratégico e de grande responsabilidade diante da busca de informações e face ao uso adequado das mesmas para o direcionamento da organização. Esta constatação corrobora com o IBRI (2008), que afirma ter este tipo de profissional um papel estratégico mediante a comunicação efetiva que pode influenciar em uma avaliação justa da empresa junto aos seus *stakeholders*.

Assertiva 3: Define quais informações são referentes ao desempenho e as operações da empresa que devem ser divulgadas ao mercado.

Em relação à autoridade, constatou-se que 77,8% definem essas informações (Concordo pouco + Concordo muito + Concordo plenamente). Esta assertiva procura identificar se são estabelecidos critérios para a divulgação das informações da organização aos investidores, ou se o participante é quem estabelece os filtros que darão a forma e o conteúdo que devem ser divulgados. Esta autonomia está estabelecida para a maioria dos profissionais respondentes que concordam muito com a afirmação, embora um terço discorde possuir esta liberdade e autonomia que lhe são atribuídas, o que leva a se inferir que estas decisões são compartilhadas quando o respondente ocupa outros cargos, ou quando esta empresa estiver no segmento tradicional.

Assertiva 4: Tem acesso aos relatórios gerenciais diariamente das demais áreas que retratam o desempenho da empresa.

A área de RI em 71,3% dos casos tem acesso aos relatórios (Concordo pouco + Concordo muito + Concordo plenamente). Buscou-se identificar também a percepção dos respondentes sobre o quanto as organizações os mantêm alimentados de dados e recursos para que eles possam prontamente disponibilizar as informações pertinentes aos *stakeholders* e o quanto, desta forma, os mantém envolvidos e atualizados com os fatos da organização.

Este é um dos fatores mais importantes do papel da área de RI e que faz total relação com o processo de comunicação. Os resultados encontrados indicam sintonia entre as

áreas das organizações com a área de RI, uma vez que ela recebe informações gerenciais para elaboração de seus procedimentos, considerando que a informação para os acionistas é fundamental principalmente para as organizações que estão alocadas nos níveis diferenciados de governança corporativa. Pode-se então observar que esta afirmativa ainda precisa ser mais bem trabalhada nas organizações para que a área de RI possa cumprir com o compromisso assumido pelas organizações junto à CVM – Comissão de Valores Mobiliários, autarquia federal brasileira responsável pela fiscalização do mercado e das empresas que operam neste mercado. Em relação aqueles que discordaram desta posição, permite-nos inferir que a organização não utiliza esta área como estratégia da organização.

Assertiva 5: Responde pela comunicação com a imprensa de assuntos de interesses dos *stakeholders* e mercado de capitais.

Com uma posição quase dividida, 58% dos respondentes afirmaram que falam com liberdade com a Imprensa e com analistas de mercado assuntos de interesse dos *stakeholders* (Concordo pouco + Concordo muito + Concordo plenamente).

Esta assertiva procurou identificar o grau de autonomia utilizada por estes respondentes quanto à condição de seu posicionamento frente aos *stakeholders* e mercado de capitais por meio da Imprensa. Pode-se observar que estes profissionais falam oficialmente pela organização perante os acionistas e Imprensa, entretanto, pode-se considerar que a diferença é mínima em relação aos que não possuem a devida autoridade para exercer tal papel. Este dado indica autonomia moderada da área de RI e que muitas organizações não disponibilizam esta autoridade a esses profissionais.

#### • Comparativo dos segmentos quanto à autoridade utilizando o teste Kruskal-Wallis

Para avaliar a diferenciação dos níveis propostos mediante as assertivas propostas que compõem o constructo autoridade, foi utilizado o teste Kruskal-Wallis.

Tendo em vista os Níveis 1 e 2 possuírem semelhança de atuação no mercado acionário, estes grupos foram tratados em conjunto, conforme abaixo:

- Grupo 1: Nível 1 e 2;
- Grupo 2: Novo Mercado;
- Grupo 3: Tradicional.

Também para a variável somada «autoridade», foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, tendo em vista a rejeição da hipótese nula no teste de Kolmogorov-Smirnov (estatística do teste: 0,179 / Nível de significância: 0,000), o que indica a não aderência da distribuição estudada à curva normal teórica.

Nesse sentido, entre as variáveis estudadas, somente «Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos *stakeholders* sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior» e «Responde pela comunicação com a empresa de assuntos de interesses dos *stakeholders* e mercado de capitais» apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre os grupos. Este resultado se mostra aderente com o principal papel desempenhado pelo gestor de relações com investidores, no que se refere a interface com o mercado de capitais.

A variável «autoridade» confirma a superior autonomia em relação à autoridade da área de relações com os investidores das empresas listadas no Novo Mercado em relação aos outros segmentos analisados, pois o mesmo obteve um nível de significância inferior a 5%, conforme apresentado na Tabela 2 (ver p. 72).

Este nível diferenciado na governança corporativa vem conquistando novas empresas que pretendem aderir voluntariamente às normas, pois este nível oferece práticas adicionais de governança em relação à legislação vigente.

#### Conclusão e recomendações

A governança corporativa já é uma realidade para as empresas brasileiras que pretendem abrir seu capital na Bolsa de Valores (BM & FBOVESPA), pois o mercado internacional exige boas práticas de governança e esta aceitação por parte das empresas brasileiras é devido à valorização que a empresa alcança mediante a conduta adotada e ditada pelas normas de governança corporativa. Todo esse processo de gestão, considerado inovador no mercado acionário brasileiro, exige uma orquestração dos itens mencionados anteriormente e esta função é direcionada à área de relação com os investidores. Sendo uma função recente no



**Tabela 2**  
**Diferenciação dos segmentos utilizando o teste Kruskal-Wallis H**

		Casos	Média dos postos	Chi-Square	Nível de Significância
Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos <i>stakeholders</i> sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior	<b>Nível 1 e 2</b>	36	57,21	20,019	0,000
	<b>Novo Mercado</b>	40	61,50		
	<b>Tradicional</b>	32	42,70		
Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo	<b>Nível 1 e 2</b>	36	50,49	4,633	0,099
	<b>Novo Mercado</b>	40	60,03		
	<b>Tradicional</b>	32	52,11		
Define quais informações referentes ao desempenho e as operações da empresa devem ser divulgadas ao mercado	<b>Nível 1 e 2</b>	36	56,88	0,643	0,725
	<b>Novo Mercado</b>	40	53,86		
	<b>Tradicional</b>	32	52,63		
Tem acesso aos relatórios gerenciais diariamente das demais áreas que retratam o desempenho da empresa	<b>Nível 1 e 2</b>	36	51,44	0,821	0,663
	<b>Novo Mercado</b>	40	56,20		
	<b>Tradicional</b>	32	55,81		
Responde pela comunicação com a empresa de assuntos de interesses dos <i>stakeholders</i> e mercado de capitais	<b>Nível 1 e 2</b>	36	46,90	6,278	0,043
	<b>Novo Mercado</b>	40	62,65		
	<b>Tradicional</b>	32	52,86		
Variável Autoridade	<b>Nível 1 e 2</b>	36	50,7	6,038	0,04972
	<b>Novo Mercado</b>	40	63,7		
	<b>Tradicional</b>	32	47,2		

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Brasil, atualmente a literatura é escassa a respeito dos papéis desempenhados pelos profissionais que atuam nesta estrutura, justificando o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta função tem a responsabilidade de facilitar o fluxo de informações a respeito da organização perante o mercado e também representar a empresa no mercado acionário. Ele constitui a interface da organização com o mercado e vice-versa. As informações disseminadas por esta função retratam o desempenho da organização, auxiliando os acionistas em suas tomadas de decisões relacionadas aos investimentos.

Esta pesquisa teve como foco o papel que esta área desempenha e como ela está delineada diante da realidade

brasileira, bem como está estruturada em relação à autoridade por ela assumida.

Diante da estrutura organizacional quanto à autoridade, esta área de RI possui um grau de autonomia moderado de acordo com seu segmento para a realização da função. As empresas que estão aderentes aos níveis diferenciados de governança corporativa – Nível 1 e 2 e o Novo Mercado –, executam suas funções com maior amplitude de poder e utilizam as boas práticas de governança para uma melhor contribuição referente às informações aos *stakeholders* e a utilização destas para a otimização da imagem da organização, com destaque para o Novo Mercado.

Através do teste Kruskal-Wallis pode-se observar que as



empresas do Novo Mercado oferecem melhores recursos para suas áreas de RI mediante sua autoridade, sendo fortalecidas pela condição de autonomia quanto a divulgação e disseminação de informações aos *stakeholders*, à Imprensa, ao mercado acionário, e pelo desempenho de papel estratégico nas organizações, buscando a otimização de suas ações através da divulgação de boas práticas de governança. Estas áreas de RI são o instrumento principal para a geração de diferencial competitivo, contribuindo aos acionistas com informações pertinentes para suas tomadas de decisões.

Em relação à autoridade das empresas que estão listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa, após análise dos dados foi possível inferir que estas empresas buscam cumprir com as normas, principalmente as que estão diretamente envolvidas com informações da organização.

### É também comprovado que as empresas que optaram pelos níveis diferenciados de governança corporativa possuem melhores indicadores financeiros em relação às empresas do segmento tradicional.

Porém, as organizações classificadas no segmento tradicional, mesmo não possuindo nenhuma obrigatoriedade formal e não sendo regidas por cláusulas normativas que as diferenciem perante os investidores, demonstraram que estão empenhadas na divulgação e disseminação de informações relevantes aos *stakeholders*. É também comprovado que as empresas que optaram pelos níveis diferenciados de governança corporativa possuem melhores indicadores financeiros em relação às empresas do segmento tradicional conforme Oliva, Oddone e Albuquerque (2008).

Pode-se constatar que dentre as organizações que não possuem adesão formal de governança corporativa, muitas delas estão aderindo às boas práticas de governança conforme exigido pelo mercado acionário e executado pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de forma voluntária.

Diante da pesquisa realizada, observa-se que a área de relações com os investidores possui condições na maioria

das empresas de ampliar sua autonomia que, por ora, mostrou-se moderada em relação à alta gestão nos requisitos que envolvem informações que possam interessar aos *stakeholders*, possibilitando promover a transparência, a equidade, a prestação de contas e contribuir ainda para a conformidade legal da organização.

Com a presente pesquisa não se pretendeu esgotar o assunto a respeito da discussão que trata da relevância da área de relações com os investidores como executora da boa governança corporativa, mas sim incentivar o interesse por este assunto, podendo originar estudos adicionais para delinear melhor esta função nas empresas de capital aberto e nas empresas familiares. ■

### Referências bibliográficas

- ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P. (2006), **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 2.ª ed., Atlas, São Paulo.
- BABIN *et al.* (2005), **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman, Porto Alegre.
- BRETZKE, R. O. (2003), «Gestão por competências numa empresa pública: o caso do Porto de Itajaí – SC». Dissertação (Mestrado em Administração), Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul.
- BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO – BM & FBOVESPA (2008), «Dados estatísticos das empresas listadas na Bovespa e seu volume financeiro». Disponível em <http://www.bovespa.com.br/pdf/dadosnotas.pdf>. Acesso em 10/06/10.
- BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO – BM & FBOVESPA (2008), «Guia de relações com investidores». Disponível em <http://www.bovespa.com.br-pdf-guiarela.pdf.url>. Acesso em 01/07/10.
- CAUDURO, F. F. (2003), «Competências para a atividade de gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório». Dissertação (Mestrado em Administração), Univ. Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- COSTA, A. J. L. (2001), «Relações com investidores: novas fronteiras para a comunicação organizacional». INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, **Anais...**, Campo Grande, Setembro.
- DAFT, R. L. (1999), **Administração**. 4.ª ed., LTC, Rio de Janeiro.
- HEMSLEY, J. R. e VASCONCELLOS, E. (1989), **Estrutura das Organizações: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial**. 2.ª ed., Pioneira, São Paulo.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC (2003), «Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa». IBGC, São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 25/10/07.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÃO COM INVESTIDOR – IBRI (2008), «Guia de relações com investidores». Disponível em <http://www.ibri.com.br>. Acesso em 10/12/10.



MAXIMIANO, A. C. A. (2002), **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3.ª ed., Atlas, São Paulo.

OLIVA, E. de C.; ODDONE, G. e ALBUQUERQUE, L. M. (2008), «Políticas e tendências em governança corporativa». In A. Lamenza A. (Org.), **Estratégias Empresariais: Pesquisas e Casos Brasileiros**, Saint Paul, São Paulo.

PERROTTI, E. (2004), «Estrutura organizacional e gestão do conhecimento». Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.

PINTO, L. R. (2002), «Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto». Dissertação (Mestrado em

Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.

QUINTELLA, J. L. (2007), «Relações públicas financeiras: a informação ao investidor nos sites das empresas cotadas». *Comunicação e Cidadania – Actas do 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 08/09/07, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), Braga.

STEINBERG, H. (2003), **A Dimensão Humana da Governança Corporativa: Pessoas Criam as Melhores e as Piores Práticas**. 2.ª ed., Gente, São Paulo.

STEVENSON, W. J. (1981), **Estatística Aplicada à Administração**, Habra, São Paulo.

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

**JANELA na WEB.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

ph©2001