

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**VIVIANE CAMPOS DE MENEZES  
Rio de Janeiro - 2012**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

**Menezes, Viviane Campos de**  
**Marketing e responsabilidade social corporativa : estudo de caso**  
**no**  
**setor de telecomunicações no Brasil / Viviane Campos de**  
**Menezes. –**

**2012.**  
**102 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e**  
**de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**  
**Orientador: Alexandre Faria.**  
**Inclui bibliografia.**

**1. Marketing – Brasil. 2. Telecomunicações – Brasil--Estudo**  
**de casos.**  
**3. Responsabilidade social da empresa – Brasil. I. Faria,**  
**Alexandre,**  
**1970-. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de**  
**Empresas.**  
**Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.**

**CDD – 658.8**

**MARKETING E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

**por**

**Viviane Campos de Menezes**

**Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas.**

**Orientador: Professor Alexandre Faria**

**Fevereiro de 2012**



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

VIVIANE CAMPOS DE MENEZES

**MARKETING E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDO  
DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 27/02/2012

Aprovada em: 27/03/2012

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

Alexandre de Almeida Faria  
Orientador (a)

João Felipe Sauerbronn

José Luis Felício dos Santos de Carvalho

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho e todo o significado que essa conquista representa a minha madrinha Fátima. Nunca estamos preparados para perder as pessoas que amamos e a ausência é uma ferida que nunca fecha. Nesses momentos especiais, a saudade é ainda maior, mas a sensação de presença se reforça.

Tenho certeza que você estará comigo sempre, como a minha segunda mãe e eterna “fada madrinha”, assim como você esteve até agora em todos os momentos de minha vida. Espero que você esteja orgulhosa de mim. Com amor, sua afilhada.

## AGRADECIMENTO

Ao alcançar mais essa conquista em minha vida, não poderia deixar de agradecer àquelas pessoas que tiveram um papel fundamental para essa realização. Em muitos momentos da vida, demandamos das pessoas mais próximas e nem sempre agradecemos à altura. Aqui, registro o meu agradecimento e homenagem:

Aos meus pais, Maria José e Maurício, um agradecimento especial, repleto de amor e gratidão, por estarem incondicionalmente ao meu lado, me incentivando e apoiando sempre. Tudo aquilo que conquistei até hoje é fruto do amor de vocês.

Às minhas irmãs queridas, Paty e Bruna, tios e primos, pela família maravilhosa que cultivamos todos os dias. A nossa família é a minha principal inspiração para todas as minhas realizações.

Ao Ricardo por ser meu amor, meu parceiro e amigo.

Aos meus amigos de mestrado Bel, Louise, Lucas, Luiz, Eduardo, Felipe, Marcel, Marcelo, Nina, Nat, “Raquéis”, Sabrina, Sasha e Sérgio por tornarem o ano de 2010 mais do que especial.

A todos os amigos que conquistei ao longo de toda a minha vida, obrigada pela força, pelo carinho e amizade. Em especial, um agradecimento para Nanda, Brani, Iza, Sarinha, Taia e Duque.

Ao professor Alexandre pela compreensão, dedicação e disponibilidade, mas principalmente, pelas lições que vou carregar comigo em meu caminho.

Aos demais professores da FGV, UFRJ, ESPM, Colégio Militar e Marista que passaram por minha vida, obrigada pelos ensinamentos.

Aos meus colegas de trabalho, em especial aqueles que me ajudaram com entrevistas e aos que torcem diariamente para o meu sucesso.

Obrigada a todos por estarem presentes em minha vida.

## RESUMO

Esta pesquisa se motiva no reconhecimento da necessidade de uma perspectiva crítica em relação à literatura *mainstream*. Além disso, também é ressaltada a importância de dimensões não contempladas pela literatura de marketing, especialmente para praticantes e *stakeholders* em economias emergentes. O conceito de OPM tornou-se um pilar central da literatura *mainstream* de marketing nos últimos anos, enquanto o conceito de responsabilidade social corporativa tem reforçado o caráter instrumentalista e colonialista do marketing. Essa literatura vem sendo maciçamente disseminada de forma assimétrica e sem preocupação com a diversidade de conhecimentos, culturas e contextos. A corrente dominante do micromarketing negligencia aspectos sociais, políticos e de poder, enquanto a corrente minoritária do macromarketing incorpora fundamentos de política econômica mais voltados para contextos em que o não-mercado é dominante. Essa pesquisa ilustra por meio de um estudo de caso como o discurso de marketing, apesar de sua importância estratégica para propósitos amplos e restritos de legitimação, tem se tornado cada vez mais instrumentalista, gerando lacunas entre teoria e prática.

Palavras-chave: marketing, responsabilidade social corporativa, teoria crítica, OPM, telecomunicações, macromarketing, micromarketing.

## ABSTRACT

This research inspires itself in the recognition of an imminent need for a critical perspective on mainstream literature. In addition, it should be taken into consideration the importance of those new dimensions which are not object to marketing literature, especially for practitioners and stakeholders in emerging economies. The concept of OPM has become the central pillar of marketing in past years while the concept of social corporative responsibility has reinforced the instrumentalist e colonialist character of marketing. This kind of literature has been massively disseminated in an asymmetrical way, with no concern to the diversity of knowledge, culture e contexts. The dominant stream of micromarketing neglects the social, political and power aspects, while the minor stream of macromarketing incorporates fundamentals of economical politics which are more common in contexts in which the “non-marketing” is dominant. This research illustrates, through the means of a case study, how the marketing discourse, despite its vital importance for wide and restrict legitimating purposes, has been day to day revealing its instrumentalist character, creating then, more and more gaps between theory and practice.

Keywords: marketing, corporative social reponsibility, critical theory, marketing orientation, telecommunication, macromarketing, micromarketing.

**(ILUSTRAÇÕES) QUADROS E FIGURAS**

Figura 1 – Aproximação entre RSC e estratégia.....	- 29
Figura 2 – Celulares no Mundo em bilhões.....	- 63
Figura 3 – Organograma da diretoria de marketing na empresa Alpha.....	- 68
Figura 4 - 1ª narrativa x 2ª narrativa.....	- 72
Quadro 1 - Paradigmas de Burrell e Morgan.....	- 38
Quadro 2 – Principais fusões e aquisições no mercado de telecomunicações.....	- 41
Quadro 3 – Principais players do mercado .....	- 52
Quadro 4 – Número de celulares por operadora.....	- 53
Quadro 5 – MOU (minutes of use) por operadora.....	- 54
Quadro 6 – Cálculo da carga tributária.....	- 54
Quadro 7 – Relação receita líquida e carga tributária em telecomunicações.....	- 57
Quadro 8 – Relação de entrevistados.....	- 58
Quadro 9 – Desempenho operacional da empresa Alpha.....	- 59
Quadro 10 – Desempenho Financeiro da empresa Alpha .....	- 60
Quadro 11 – Maiores mercados de telecomunicações do mundo em milhões de linhas. ....	- 64
Quadro 12 – Retrato brasileiro de celulares em novembro de 2011.....	- 64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>O PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
1.1	Introdução.....	10
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo final.....	13
1.2.2	Objetivos Intermediários.....	13
1.3	Delimitação do Estudo.....	13
1.4	Relevância do Estudo.....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1	Marketing e sociedade segundo a orientação para o mercado (OPM) .....	17
2.2	Marketing e sociedade segundo macromarketing.....	24
2.3	Responsabilidade Social Corporativa, entre OPM e macromarketing.....	26
2.4	Conhecimento em marketing na globalização.....	32
2.5	Framework de pesquisa.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
3.1	Considerações Epistemológicas.....	38
3.2	Tipo de pesquisa.....	40
3.3	Universo e amostra.....	40
3.4	Coleta de dados.....	41
3.5	Tratamento de dados.....	44
3.6	Limitações do método.....	45

<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1	<b>Mercado (e não-mercado) de telecomunicações no Brasil.....</b>	<b>48</b>
4.1.1	<b>Histórico do mercado no Brasil.....</b>	<b>48</b>
4.1.2	<b>Especificidades do mercado.....</b>	<b>51</b>
4.2	<b>A Empresa Alpha.....</b>	<b>58</b>
4.3	<b>Orientação para mercado: discurso x prática.....</b>	<b>65</b>
4.4	<b>O papel de RSC na empresa Alpha.....</b>	<b>72</b>
4.5	<b>Características do não-mercado de telecomunicações.....</b>	<b>75</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>88</b>
5.1	<b>Principais conclusões.....</b>	<b>89</b>
5.2	<b>Contribuições e relevância.....</b>	<b>91</b>
5.3	<b>Possibilidade de pesquisas futuras.....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>

## 1. O PROBLEMA

### 1.1 Introdução

A área de marketing foi modificando sua relação com a sociedade ao longo de sua história, distanciando-se da teorização, investigação e problematização de impactos sociais para se concentrar em uma perspectiva gerencial e técnica (Wilkie e Moore, 2006). Essa clivagem é ilustrada pela divisão entre micromarketing e macromarketing que foi estabelecida nos EUA, com a óbvia supremacia da primeira vertente em relação à segunda.

O movimento que resultou na supremacia do micromarketing fez com que a área de marketing perdesse espaço dentro da sociedade e também fez com que a sociedade e as teorizações sociais fossem marginalizadas pela literatura de marketing. As razões e as conseqüências para esse tipo de atrofiamento da área de marketing são diversas e tem gerado alguns debates acadêmicos, especialmente na Europa, e poucas alternativas mais ‘práticas’ engajadas com a sociedade – especialmente no Sul Global.

No Brasil, a área de marketing é extremamente subordinada ao conhecimento produzido nos EUA (Vieira, 2003), especialmente se compararmos, por exemplo, com o que se observa na área de estudos organizacionais e também ao que se observa na sub-área denominada de *critical marketing* na Europa (Tadajewski, 2010). Uma das conseqüências e razões da elevada subordinação da publicação no Brasil à literatura dos EUA, é o escasso intercâmbio entre a área de marketing e outras áreas de conhecimento (Faria, 2006). Essa subordinação não seria muito problemática caso não houvesse diferenças e assimetrias entre países ou se conhecimento acadêmico fosse imaculadamente neutro. Esse quadro de subordinação tampouco seria muito problemático caso marketing não fosse uma área tão importante para sociedades e países em uma era de globalização governada por crescentes assimetrias e processos de exclusão acompanhados pelos discursos de ‘*free market*’ (Shankar et al, 2006).

Esse engessamento da área do marketing, como campo de conhecimento desconectado de questionamentos mais amplos, dominado pela academia anglo-americana e carente de desenvolvimentos interdisciplinares e geopolíticos, foi acompanhado e sustentado por um

processo de universalização assimétrica (que podemos chamar de imperialista ou colonialista (Mignolo, 2011; Wanderley e Faria, 2011; 2012). Especialmente devido à histórica marginalização do macromarketing nos EUA, conhecimento em marketing produzido nos EUA tem sido avaliado, apresentado, e vendido ao mundo como superior e pronto para ser aplicado sem restrições em qualquer país e sociedade (Shankar et al., 2006; Faria, 2009). Esse processo deu origem não somente ao crescente distanciamento entre marketing e sociedade(s), mas também à produção quase seriada e em escala global de profissionais de marketing alinhados com os conhecimentos reducionistas e de acadêmicos incapazes de questionar a relevância do conhecimento de marketing para os praticantes das organizações, de forma específica e, de forma geral, para a sociedade.

”Once upon a time scholars assumed that the knowing subject in the disciplines is transparent, disincorporated from the known, and untouched by the geopolitical configuration of the world in which people are racially ranked and regions are racially configured. From a detached and neutral point of observation, the knowing subject maps the world and its problems, classifies people, and projects what is good for them. Today that assumption is no longer tenable, although there are still many believers.”

(Mignolo, 2011, p. 118).

Os departamentos de marketing das grandes empresas, governados pelo instrumentalismo do micromarketing e restritos ao foco no consumidor (tido como constituinte soberano e fundamental do ‘*free market*’), tornaram-se símbolos de o que marketing deveria ser nas mais diversas partes do mundo. Essa configuração simbólico-ideológica marginaliza e exclui outras disciplinas, outras dimensões, e as contribuições e interesses o ‘resto do mundo’. Mais especificamente, este quadro isola a área de marketing das dinâmicas organizacionais, repletas de relações assimétricas de poder, e de sistemas sócio-políticos, plenos de complexidades, exclusões e marginalizações.

O despertar para a necessidade de expandir o olhar da empresa e do marketing para questões que foram marginalizadas ou esquecidas foi potencializado pela ascensão do tema Responsabilidade Social Corporativa na literatura de gestão e também nas grandes corporações. Aos poucos as áreas de marketing das grandes corporações foram adotando o chamado Marketing Social, que engloba assuntos socioambientais em sua pauta. No entanto, mesmo a incorporação desses indicadores na gestão de marketing tem sido realizada de forma

simplista e muitas vezes com foco apenas em interesses restritos e parciais da grande corporação (Maignan e Ferrel, 2004). O próprio campo de RSC sofre com o mesmo domínio epistemológico, o que gera seu enfraquecimento e subordinação a interesses de países desenvolvidos.

Esse projeto busca investigar as conseqüências desse processo “imperialista” (ou “colonialista”) sobre a produção acadêmica e as práticas de marketing e de responsabilidade social no Brasil. Para tal finalidade, esse estudo pretende contribuir para este objetivo mais amplo por meio um estudo de caso realizado em uma importante empresa de telecomunicações que atua no Brasil.

O mercado de telecomunicações no Brasil sofreu um recente processo de privatização e atualmente trata-se de um mercado altamente regulado. Essa característica acarreta em peculiaridades que justificam uma abordagem mais ampla de investigação, que desafie o processo imperialista (ou “colonialista”) que vem marcando a constituição da área de marketing. As relações institucionais e históricas que governam esse mercado impedem que a gestão de marketing nesse setor seja conduzida por meio de uma perspectiva meramente gerencialista, passível de controle pela alta gerência das organizações.

Além disso, a herança histórica (e recente) de um mercado estatal é um elemento de peso nas características socioeconômicas do setor. Os recursos e o próprio consumo de serviços de telecomunicações no país misturam os traços de uma configuração de mercado que começou a se formar há pouco tempo e os traços de uma configuração de mercado que é estranha à literatura de marketing (mas muito comum em economias emergentes). A própria dinâmica de entrada no mercado possui uma série de barreiras que regula a participação dos “players”.

Parte desse trabalho explora de que formas a limitação e o discurso acrítico dessas áreas gera lacunas entre a teoria e a prática, considerando a realidade do contexto brasileiro. Essa é uma importante questão para esclarecer os efeitos desse aprisionamento epistemológico para o desenvolvimento do campo e para a aplicação prática desses conhecimentos, limitando os benefícios sociais que poderiam ser produzidos.

A partir de uma imersão no mercado brasileiro de telecomunicações, o trabalho busca identificar como a existência de fatores de não-mercado influencia a estratégia de marketing e

responsabilidade social das empresas, utilizando como exemplo uma empresa de telecomunicações que atua no Brasil.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Identificar como a existência de fatores de não-mercado influencia a estratégia de marketing e responsabilidade social, particularmente em uma empresa de telecomunicações que atua no Brasil.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

- a) Realizar uma leitura crítica da literatura dominante nas áreas de marketing e responsabilidade social corporativa;
- b) Ressaltar as peculiaridades do setor de telecomunicações, sob uma perspectiva crítica.

## **1.3 Delimitação do Estudo**

O cenário atual representado pelo distanciamento entre o conhecimento acadêmico e a prática gera uma série de disfunções e distorções em diversas áreas do campo de gestão em diferentes países e regiões. No entanto, esse estudo se limita a investigar questões gerenciais na área de marketing e no âmbito da responsabilidade social corporativa em uma empresa de telecomunicações. Por tratar-se de um estudo de caso, o trabalho será em focado em questões próprias da dinâmica do mercado em estudo.

#### 1.4 Relevância do Estudo

O discurso de OPM tem sido amplamente difundido para os países emergentes com o objetivo, dentre outros, de estabelecer como dominante a lógica de mercado. Muito desse movimento acontece como forma de assegurar o capitalismo de mercado como único modelo em uma era de globalização (Banerjee, 2008; Santos, 2006; Faria et al, 2008). Uma das questões é que as economias emergentes representam possibilidade de “desafiar a hegemonia americana no contexto internacional e, correspondentemente, construir e disseminar em escala global outro tipo de capitalismo” (Faria, 2009).

O conceito de OPM busca defender que a tendência é transformar tudo que não é mercado em mercado, como solução para as ineficiências das instituições públicas. No entanto, a larga disseminação desses conceitos colabora apenas para camuflar as assimetrias e exclusões promovidas pelo modelo neoliberal (Faria, 2009).

O marketing limitado de OPM não possui bagagem teórica para lidar com questões de mercado que vão contra o modelo neoliberal. Essa lacuna se potencializa quando ocorre a incorporação de dimensões sociais e políticas no âmbito da gestão, por meio especialmente de RSC.

É importante despertar os pesquisadores da área de marketing para a necessidade de repensar conceito de OPM no Brasil, segundo uma abordagem crítica e interdisciplinar. Além disso, reconhecer que o Brasil, apesar da realidade do mercado livre, inclui em suas dinâmicas, diversos outros atores, interesses, e dimensões políticas (Faria, 2009). É fundamental a construção de alternativas e da incorporação de conceitos ‘outros’, tais como orientação para o governo, na literatura de marketing e de RSC (Faria et al, 2008).

Da mesma forma, o tema Responsabilidade Social Corporativa tem se tornado foco de um importante e extenso debate nos mundos acadêmico e corporativo. Muito tem sido discutido acerca do papel das empresas na sociedade contemporânea. Entretanto, a literatura dominante continua promovendo uma trajetória de consolidação de RSC como um vetor de transformação social e legitimador de intervenções corporativas, especialmente na direção Norte-Sul.

A necessidade de reflexão crítica sobre o tema é evidente. A literatura de RSC está dominada por constructos que apontam a assimetria de poder e de informação que vem sendo reproduzida e disseminada pelo conhecimento acadêmico. Pesquisas recentes mostram que a predominância de estudos empíricos e teóricos de responsabilidade social no campo de gestão internacional é limitada a experiências e perspectivas de países desenvolvidos (Egri e Ralston, 2008).

A dimensão alcançada pelo tema conquista espaços importantes na dinâmica política global, o que sugere um maior envolvimento com questões de poder e política. No entanto, apesar de explorar um envolvimento direto com questões de políticas públicas, a literatura *mainstream* suprime esses conceitos, atribuindo uma suposta neutralidade e tecnicismo à produção acadêmica. Os discursos são responsáveis por legitimar as dimensões simbólicas, limitando o espaço para reflexão crítica (Knights e Morgan, 1990).

Os riscos da ingenuidade acadêmica frente à realidade contextual dessa produção são muitos. Os discursos e práticas difundidos pelos países desenvolvidos e abraçados pelos países emergentes sem questionamento crítico omitem interesses que favorecem a iniciativa privada e a estrutura econômica desses mesmos países. Segundo Marens (2004), RSC foi transformada em uma área tímida e irrelevante para lidar, academicamente, com as questões centrais de responsabilidade das grandes corporações.

Os casos de intervenção de grandes corporações em questões sociais, políticas e econômicas em países menos desenvolvidos têm sido camuflados pelas estratégias e discursos de RSC e escondem o caráter assimétrico dessas intervenções e, enfim, camuflam o caráter colonialista da literatura acadêmica dominante de gestão (ver Prasad, 2003; Jack et al, 2008).

Dessa forma, é necessária uma perspectiva crítica na América Latina, por exemplo, que promova a libertação epistemológica do tema (Ibarra-Colado, 2006; Faria, Ibarra-Colado e Guedes, 2010). Uma perspectiva mais crítica pode permitir o desenvolvimento de alternativas acadêmicas mais transparentes e adequadas aos diferentes contextos e mundos da era da globalização, beneficiando o próprio campo e a prática de RSC em prol das comunidades, da pluralidade e da diversidade.

O entendimento da realidade, na prática (incluindo as práticas discursivas), que os gestores envolvidos com as áreas de marketing e de RSC vivem no Brasil pode colaborar em

muito para a libertação do modelo americano, esclarecendo e trazendo à tona dimensões ignoradas (ou camufladas) pela literatura *mainstream*.

A percepção de mercado da realidade brasileira como desconectada da descrição “mercadizada” que a literatura dos EUA apresenta os distanciamentos entre as teorias oferecidas e o cotidiano desses gestores.

O reconhecimento dessas lacunas pelo pesquisador pode contribuir em muito para a construção de teorias que se libertem dos conceitos de OPM e ampliem seu escopo para incluir outras dimensões e outros atores, reconhecendo as dinâmicas de poder e política que são essenciais para a compreensão e transformação do mundo na era da globalização.

É correto afirmar que o amadurecimento da produção acadêmica em marketing no Brasil carece ainda de interdisciplinaridade (Faria e Guedes, 2005) e de aproximação com a prática (Merabet, 2007) e esse estudo busca proporcionar essa aproximação.

Na prática, o mercado de telecomunicações está longe das representações doutrinárias de mercado oferecidas pela literatura de marketing. Esse “mercado” (que mais parece um “não-mercado”, se estivermos dispostos a aceitar as classificações de opostos fornecidos pela literatura de gestão estratégica produzida nos EUA), é apenas um exemplo de situações em que essas lacunas apresentam, pelo seu histórico e características (Abdalla, 2011). Por isso, a importância desse estudo é apresentar situações em que esses conflitos ou lacunas são mais evidentes, para que outros pesquisadores continuem esse debate em prol do desenvolvimento de teorias e frameworks mais adequados aos contextos e relevante para os diferentes atores e organizações envolvidas (e afetadas) pela área de marketing.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado à revisão da literatura utilizando uma perspectiva crítica. A primeira seção faz uma revisão de como a teoria *mainstream* de marketing foi construída e adquiriu a orientação para mercado como seu principal pilar. A segunda seção é sobre a construção do conceito de macromarketing a partir do reconhecimento da necessidade de ampliação da perspectiva de marketing dominante – i.e., macromarketing – que foi, forçadamente, universalizada.

A terceira seção aborda o tema da Responsabilidade Social Corporativa e de como essa idéia se construiu e consolidou, e a sua relação com o campo de marketing. A quarta seção tem o objetivo de ressaltar as questões envolvidas no distanciamento entre a literatura *mainstream* e a realidade mais óbvia do contexto brasileiro. Por fim, a quinta seção apresenta o framework de pesquisa.

### 2.1 Marketing e sociedade segundo o conceito de OPM

A primeira seção deste capítulo tem o objetivo de analisar de forma crítica alguns dos importantes conceitos discutidos na atualidade do marketing como campo de conhecimento, de forma a contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno que se pretende investigar no setor de telecomunicações no Brasil.

Mingers (2000) argumenta que o discurso crítico deve ir além das habilidades cognitivas que envolvem o pensamento crítico. Segundo o autor, o pensamento crítico começa no contraponto entre o aspecto educacional de business e as outras esferas como as pesquisas, a prática, a própria experiência corporativa e o potencial crítico do indivíduo. A questão da experiência individual e as questões sociais e de poder do contexto em que o indivíduo está inserido devem fazer parte da sua formação crítica.

O conceito de “orientação para o mercado” tem sido um dos pilares centrais da produção acadêmica *mainstream* em marketing, ajudando a padronizar e universalizar um determinado discurso, sustentado pela divulgação de uma forma específica de capitalismo e pelo bloqueio de conceitos pró-governo (Faria, Hemais e Guedes, 2008) e em detrimento de

outras possibilidades, outros conhecimentos, e outros mundos (Wanderley e Faria, 2012), Assim como em outras regiões do Sul Global, tais como na Índia, o conhecimento dominante de marketing é capaz de reprimir a construção de conhecimento relevante para a sociedade local (Varmant e Saha, 2009). O trecho a seguir, publicado pela Revista de Administração de Empresas em 2006, ilustra no Brasil a importância “colonialista” do conceito de orientação para o mercado:

“A questão da cultura deverá se revestir de caráter prioritário, dada a concepção de orientação para o mercado como cultura organizacional. Intervém a conjectura de Farley (1997), considerando como problema crucial as possíveis características culturais do próprio *marketing* e suas fortes raízes com o Ocidente e, sobretudo, com os Estados Unidos. A dúvida é se a “tecnologia” do *marketing* pode ser diretamente transferida para sociedades culturalmente diversas. Impõe-se saber se a cultura nacional brasileira possui traços compatíveis ou facilitadores para a orientação para o mercado. Essa é uma direção geral para pesquisas futuras a merecer reflexão de todos os envolvidos com o *marketing* no Brasil, especialmente os acadêmicos. Tudo isso é premente diante do aumento da competição no Brasil em virtude de tendências como maior abertura ao exterior e baixo ritmo de crescimento econômico, tornando as oportunidades mais disputadas. Nessas condições, sobressai a necessidade de estudos sobre orientação para o mercado, seus antecedentes e suas conseqüências. Que venham mais pesquisas sobre esse domínio no Brasil, lançando luzes sobre tais conceitos e suas relações. O desafio para futuros trabalhos é desenvolver tanto uma teoria sólida quanto diretrizes para os praticantes”

(Urda e Rocha, 2006, p. 58-59)

O movimento do *rethinking marketing*, iniciado na década de 90 (Brownlie, Saren, Wensley e Whittington, 1999), inspirado por influências críticas e pós-modernistas e sediado na Europa, discutia os diversos obstáculos que a produção de conhecimento enfrenta para se libertar do processo ‘colonialista’ de universalização da área. Os principais obstáculos levantados pelos pesquisadores envolvidos no movimento foram a mercantilização do conhecimento, o caráter cientificista e a omissão de questões epistemológicas, ontológicas e de metodologia (Faria, 2006).

A área de marketing, assim como outros campos de conhecimento, enfrenta dificuldades para promover pluralidade e adotar uma perspectiva menos assimétrica (ou unilateral). A hegemonia americana em termos de constituição de agendas de pesquisa e também em termos de produção e difusão acadêmica acaba promovendo mais exclusão do que inclusão. Esse processo foi acelerado por um contexto histórico marcado pela

consolidação dos Estados Unidos como potência única após o fim da Guerra Fria e pelos discursos de globalização, que foram disseminados massivamente ao longo dos últimos anos (Huntington,1999).

A globalização, por sua vez, está longe de ser um conceito homogêneo ou não controverso (Held, 2000). A globalização é amplamente associada a processos assimétricos que ocorreram nas últimas décadas, como o intenso intercâmbio cultural entre diversas culturas, a revolução da comunicação e a suposta homogeneização econômica e cultural. Para os mais pessimistas, o fenômeno da globalização é, na verdade, parte de mais um processo imperialista pelo o qual o mundo está passando (Cochrane e Pain, In: Held, 2004).

O discurso de “*borderless world*” construiu um conceito ao longo dos últimos anos sustentado pelas idéias de globalização da informação e do mercado. Essas idéias foram amplamente absorvidas, mas também promoveram muitos movimentos de resistência – especialmente no ‘Sul Global’ e mais especificamente na América Latina (Ibarra-Colado, 2006). O resultado líquido desses movimentos e contra-movimentos é obviamente assimétrico em favor de um dos lados (Santos, 2006; Jack et al., 2008) e isso ajuda a explicar a afirmação do capitalismo dos EUA como modelo econômico superior (Huntington, 2004).

Desde a formação do marketing como área de conhecimento acadêmico, a disciplina evoluiu em seus conceitos centrais e seu foco, alterando a proposta inicial até o modelo atual. Wilkie e Moore (2003) apresentam um estudo sobre as quatro eras do desenvolvimento do campo do marketing. A Era I (1900-1920) caracteriza a formação do campo, com os primeiros cursos de marketing, foco na distribuição e definição das funções de marketing como atividades econômicas. A Era II (1920-1950) marca a formalização do campo e é caracterizada pela consolidação de princípios de marketing e pela consolidação do campo acadêmico, com a fundação de *journals*, associações profissionais e conferências sobre o tema.

Segundo os autores, as Eras I e II são marcadas pela percepção do marketing como parte de um sistema social do qual faziam parte os consumidores, os *marketers* e as entidades governamentais. O papel dos *marketers* e governos na sociedade eram explorados pelo campo. Durante esse período, temas relativos à “*Marketing and Society*” eram amplamente abordados na produção de conhecimento.

A Era III (1950-1980), por sua vez, marcou uma ruptura no desenvolvimento da disciplina. Com a hegemonia americana se consolidando nas áreas econômica, política e acadêmica, o campo do marketing foi se transformando em um conhecimento baseado nos fundamentos do capitalismo gerencial (tido como único tipo de capitalismo).

A disciplina se consolidou com base em conhecimentos quantitativos e behavioristas, configurando um discurso altamente cientificista e tecnicista e se distanciando cada vez mais das dimensões sociais que eram exploradas nas eras I e II (Levy, Alvesson e Willmott, 2003).

O governo, como dimensão importante dos mercados, foi excluído do discurso do dominante marketing, o que ajuda a ilustrar o caráter doutrinário e colonialista do conceito de orientação para o mercado. Em paralelo a movimentos de natureza estatal internacional, notadamente o Consenso de Washington, essa literatura facilitou o fortalecimento do setor privado, em detrimento de organizações governamentais e entidades públicas, fazendo com que grandes corporações assumissem muitos direitos sobre dimensões sócio-políticas que eram de responsabilidade de governos nacionais e sub-nacionais (Faria et al, 2008).

A grande questão são os interesses que esse movimento acadêmico representa e reproduz. O momento atual é marcado pela incerteza em relação ao desenvolvimento de economias emergentes, que apresentam grande crescimento econômico, apesar de oferecerem alternativas ao capitalismo de mercado, divulgado como único e determinante para o desenvolvimento econômico (Faria et al, 2008).

A Era IV (a partir de 1980) é marcada pelo fortalecimento dos questionamentos em relação ao conhecimento dominante e pela fragmentação do campo, com uma grande especialização da produção em diferentes temas. Esse cenário é propiciado pela globalização da educação em *business*, trazendo novas perspectivas para o debate (Wilkie e Moore, 2006).

O desenvolvimento da área de marketing é marcado por um atrofiamento de sua base teórica, que carece de diálogo com outros campos de conhecimento, capazes de agregar outras dimensões às pesquisas desenvolvidas na área.

Além disso, a evolução da disciplina para um conceito cada vez menos estratégico e mais tático fez com que o marketing ficasse enfraquecido em relação a outros campos, como a área de estratégia.

Enquanto a área de estratégia é impulsionada pela consolidação de técnicas de planejamento estratégico e pela conquista um status superior, a área de marketing se auto-limita às questões operacionais e vê suas funções mais estratégicas sendo incorporadas pelas áreas de estratégia corporativa.

O chamado micromarketing limita-se ao gerenciamento de aspectos microeconômicos como a gestão do mix de marketing e o foco nos estudos de consumo. O micromarketing pressupõe a existência de um mercado ‘livre’, caracterizado principalmente pela soberania do consumidor. Segundo os autores, essa evolução fez com que a atividade de marketing fosse associada a uma gestão mais orientada para o curto prazo, enquanto o planejamento estratégico se posicionou como a área responsável por garantir vantagem competitiva de longo prazo. Ademais, essa evolução ajudou a marginalizar o conceito de macromarketing na literatura dos EUA e, posteriormente, no resto do mundo a partir da ascensão do discurso de mundo sem fronteiras ou ‘mundo plano’.

Esse enfraquecimento da área fez com que pesquisadores e instituições direcionassem esforços para recuperar o status dentro da academia (sem muita preocupação com a sociedade, de forma mais ampla). Esse processo fez com que cada vez mais o marketing buscasse se aproximar de metodologias quantitativas e do campo de estudos do consumidor, para adicionar um caráter mais científico às pesquisas da área. Dessa forma, contribuiu para o crescente distanciamento entre marketing e sociedade(s) e também para a marginalização de teorias advindas da sociologia e da ciência política.

Além disso, importantes autores e influentes instituições do marketing iniciaram um movimento nos EUA para a expansão dos conceitos de marketing e de uma representação doutrinária de mercado para outras organizações que não somente as empresas privadas. Para Kotler (1979), por exemplo, os fundamentos de marketing – mais especificamente, vinculados o domínio que mais adiante seria classificado como micromarketing – deveriam ser aplicados a organizações públicas e do terceiro setor (não somente nos EUA, mas em qualquer parte do mundo).

Essa corrente defende que a visão de orientação para o mercado está diretamente associada ao desempenho superior. Dessa forma, organizações de não-mercado deveriam incorporar os fundamentos de marketing para alcançar um desempenho melhor. O discurso

predominante defende que os setores públicos estão fadados a copiar as práticas do setor privado para alcançarem eficiência em sua gestão (Heracleous e Johnston, 2009).

Marens (2005) faz uma crítica ao modelo determinista e gerencialista originado no trabalho de Chandler, por negligenciar outros aspectos, entre eles as questões políticas e históricas. O autor faz uma crítica ao que ele chama de “argumento funcional” dessa literatura.

No entanto, existe uma forte discussão em torno da aplicabilidade dos fundamentos de marketing em outros tipos de organização. Isso porque, ao longo dos anos, muitas dimensões foram suprimidas da literatura *mainstream*, tornando a disciplina incapaz de lidar com questões particulares de determinados contextos (Marens, 2005). O marketing se desenvolveu como uma disciplina focada em desafios gerenciais das transações econômicas das empresas, omitindo-se em relação a outros tipos de relações entre os diferentes atores do mercado e da sociedade.

O conceito de microeconomia que sustenta a teoria de micromarketing se limita ao estudo da alocação dos recursos e no equilíbrio do mercado. Um conceito central é a defesa de que a concorrência e a competitividade do mercado levam à eficiência e que as curvas de demanda e oferta podem ser medidas e até controladas por análises racionalizadas e partindo do princípio da distribuição perfeita de informação. Esse conceito apresenta uma lógica e uma mecânica de análise que permite que seja facilmente incorporada ao campo de marketing e outros relacionados.

A percepção de domínio e precisão apresentada por esse conceito fez com que o gerenciamento de marketing se tornasse extremamente difundido, enfatizando sempre a racionalização e instrumentalização do campo. Entre as consequências desse fato estão a distinção entre o contexto e variáveis controláveis (Ardnt, 1983).

A partir da difusão massiva desse conceito o campo de marketing foi se tornando cada vez mais simplista, o que facilitou sua popularização. A função do gestor de marketing passou a se limitar ao encontro de um equilíbrio ótimo entre as variáveis controláveis para que seja alcançada a maximização de lucros e resultados (Ardnt, 1983). Entre essas variáveis, estão os famosos quatro Ps (produto, praça, promoção e preço) apresentados por McCarthy (1960).

Com base nessas questões, se sustentam as críticas a universalização do marketing para outros países, especialmente os emergentes, sem a devida análise crítica em relação à validade de alguns fundamentos para o contexto local. Uma vez que o marketing omite dimensões sociais, culturais, de poder e política, se torna incapaz de lidar com dinâmicas de mercado diferentes daquela em que se consolidou como disciplina.

A falta de consenso a respeito da validade da disciplina de marketing para organizações de natureza e contexto diferentes gerou correntes com perspectivas distintas a respeito da abrangência (i.e., universalização) de marketing (Merabet, 2007). A concepção mais restrita enfatizava o estudo de atividades que proporcionavam lucro, das relações microeconômicas entre empresas e consumidores e prescrevia a prática de marketing nas organizações. A concepção mais ampla, por sua vez, defende a incorporação de fatores como ambiente político, legal e sociocultural.

A disciplina de marketing *mainstream* se desenvolveu sobre a base do conceito neoclássico ou visão microeconômica que aponta o mercado como regida pela mão invisível que garante o equilíbrio e alocação de recursos e conduz ao lucro e à competição perfeita, ou seja, a manipulação de elementos do chamado marketing mix (Arndt, 1983). No entanto, se analisado sob uma ótica crítica o mercado apresenta assimetrias de informação e poder, intervenção governamental, entre outras imperfeições (Arndt, 1979; 1981).

Essas imperfeições são ainda mais evidentes em mercados de economias emergentes que recentemente têm apresentado crescimento econômico acelerado, mesmo apresentando alternativas ao modelo difundido de capitalismo.

O conceito microeconômico trabalha parte de premissas de perfeita informação e conceitos relacionados à maximização de lucros, racionalização e análises incompletas sobre demandas que são facilmente incorporados por outros campos de disciplina (Arndt, 1983).

Em contraponto ao conceito neoclássico, a abordagem institucional e a disciplina de ciência política oferecem uma alternativa epistemológica que inclui as relações macroeconômicas e as dimensões sociais.

O conceito da política econômica permite a inclusão de elementos de teoria organizacional, ciência política e sociologia. Arndt (1983) ressalta que uma das características

principais desse conceito é a análise simultânea de aspectos políticos e econômicos. Dessa forma, se apresenta como uma alternativa, não em substituição, mas complementar, que integre a análise de estruturas econômicas, processos e fenômenos sociopolíticos.

## **2.2 Marketing e sociedade segundo o conceito de Macromarketing**

O desenvolvimento do conceito de marketing ao longo dos anos mostra a evolução de uma percepção mais pluralística para uma visão gerencialista. A nova definição de 2004 resgata o caráter mais estratégico do campo, porém permanece incompleta e não responde a certas questões. Como exemplo, os problemas em adotar os objetivos de marketing como objetivos organizacionais e as limitações em abordar a natureza competitiva do sistema de mercado, as interações com os consumidores e os assuntos sociais e de políticas públicas. Considerando essas questões, percebe-se que a definição atual de marketing é insuficiente e deveria incorporar o domínio social. No entanto, as pesquisas em “*Marketing and Society*” também são extremamente fragmentadas (Wilkie e Moore, 2006).

O tema macromarketing surge dentro de “*Marketing and Society*” para trabalhar o “Aggregate Marketing System” e os seus impactos sobre os consumidores, sobre a qualidade de vida, o desenvolvimento econômico, entre outras questões. O “Aggregate Marketing System” (AGMS) reconhece como atores principais os consumidores, os *marketers* e os governos, cujas políticas funcionam como facilitadoras das atividades do AGMS em benefício da sociedade (Wilkie e Moore, 2006). A perspectiva busca estudar quais as contribuições de marketing para a sociedade e reconhece que muito do sistema de marketing opera de forma implícita (Wilkie e Moore, 1999).

O campo de macromarketing sugere uma agenda de pesquisa que investigue como os processos de marketing podem gerar impactos sociais deferentes e que ofereça uma alternativa ao modelo de globalização e de neoliberalismo proposto pelo micromarketing (Oudan, 2008). Um dos principais motivadores do desenvolvimento de macromarketing foi a necessidade de uma ligação entre o entendimento das conseqüências de marketing para a sociedade e as políticas públicas (Nason, 1989).

O campo de macromarketing se apropria do conceito de política econômica para discutir as conexões entre os principais pilares do processo de controle social e econômico, ou seja, esse conceito amplia sua visão para os mercados, a política e as burocracias, possibilitando o entendimento das relações entre poder, dos objetivos dos detentores de recursos e do sistema de trocas produtivas econômicas. A inclusão desse conceito nos estudos de marketing incorpora questões sociopolíticas e econômicas nas análises das relações de marketing (Arndt e Johan, 1983).

Esses conceitos, se incorporados aos estudos de marketing, podem colaborar para uma fundação teórica mais relevante e que se identifique mais com a realidade prática, principalmente em contextos que se diferem daqueles analisados pela visão microeconômica que é a base do micromarketing.

Um importante diferencial apresentado por esse conceito (ou corrente marginalizada) é a exploração da relação de interdependência entre as questões políticas e econômicas. Além disso, o estudo dessas questões se estende ao contexto interno e externo à organização, trazendo análise de outros elementos como as relações internas da empresa, o comportamento, as questões legais e regulatórias.

Existe um importante ponto de conflito entre as duas correntes teóricas do marketing que é a percepção sobre a unidade de análise. Enquanto o micromarketing é focado nas atividades e características individuais da empresa, o macromarketing propõe uma visão mais ampla sobre os processos de marketing e as instituições envolvidas como um todo (Bartels e Jenkins, 1977).

Baron (1995) reconhece que para muitas empresas o sucesso no mercado não depende apenas dos seus produtos e serviços, da sua eficiência operacional e de sua cadeia produtiva, entre outras variáveis internas. Ele afirma que o sucesso também vai depender de como a empresa lida com o governo, grupos de interesse, ativistas e o público. A esses fatores, o autor chama de questões de não mercado. O não mercado consiste das questões sociais, políticas e legais que interagem com as empresas.

Dessa forma, os estudos de macromarketing se apresentam como uma alternativa ao micromarketing. Essa corrente minoritária oferece um olhar mais amplo que permite entender as dinâmicas de mercado de uma forma mais ampla, levando em consideração fatores

omitidos pela literatura *mainstream*. Além de ter sido marginalizada nos EUA, devido à hegemonia do micromarketing, a corrente do macromarketing tem sido aplicada somente a países e regiões menos desenvolvidas para, em geral, justificar a necessidade de transferência de reformas e modelos baseados na doutrina de mercado que ficou dominante nos EUA, em todo e qualquer país do mundo. A recente ascensão da idéia de mundo sem fronteiras ou mundo plano na era da globalização ajuda a explicar o aprofundamento da marginalização do macromarketing.

### **2.3. Responsabilidade Social Corporativa, entre OPM e Macromarketing**

De acordo com Van Tulder e Van Zwart (2006) a idéia de responsabilidade social é tão antiga quanto o capitalismo moderno. Quando as primeiras relações de trabalho capitalistas se estabeleceram, a responsabilidade do empresário com os trabalhadores se tornou uma importante questão, mesmo que motivada por um caráter de dever religioso.

Especialmente com a revolução industrial e a migração de trabalhadores da zona rural para a urbana, houve a necessidade de oferecer apoio social para as famílias que se deslocavam. Além disso, as condições precárias de trabalho eram motivo de reivindicações por parte dos trabalhadores. Dessa forma, no início do século XX, o conceito de responsabilidade social foi desenvolvido com base em princípios filantrópicos e até religiosos, sustentando práticas paternalistas (Carroll, 1999).

A partir da década de 1960, a sociedade civil começou a se organizar e a possibilitar uma série de movimentos sociais que passaram a exercer pressão sobre as empresas com suas reivindicações (Sauerbronn e Faria, 2008). A década de 1970 foi marcada pelos primeiros debates ambientais e o termo “*corporate responsibility*” foi introduzido como forma de operacionalizar a idéia de que as corporações devem explicitar o seu comprometimento com a sociedade (Van Tulder e Van Zwart, 2006).

Nesse mesmo momento, consolidou-se a idéia da corporação como uma entidade moral cujas decisões ultrapassam o nível individual (Sauerbronn e Faria, 2008) e a idéia de responsabilidade dissociou-se progressivamente da noção filantrópica, aproximando-se das atividades da empresa (Kreitlon, in Sauerbronn e Faria, 2008).

A década de 1980 é caracterizada pelo foco no conceito de *stakeholders* e pela criação de departamentos especializados, o que registra a inclusão de RSC como o uma área de *management*. Essa época é marcada também pelo surgimento do conceito de *Business and Society*, o que evidencia a noção de duas esferas separadas (Van Tulder e Van Zwart, 2006). A partir da década de 90, o tema responsabilidade social passa a estar atrelado ao equilíbrio entre lucratividade e sustentabilidade.

O resultado do desenvolvimento desse conceito é uma variedade de abordagens e terminologias, o que indica que RSC não é um conceito homogêneo (Blowfield e Frynas, 2005). Levy e Kaplan (2007) apontam duas motivações para engajamento das empresas com o tema responsabilidade social: econômica e político institucional. A abordagem econômica está atrelada à demanda dos consumidores por “produtos verdes”, às oportunidades para redução de custos em energia e materiais, aos ganhos de imagem, à motivação provocada nos funcionários e à redução de custos legais. A abordagem político-institucional é relacionada à antecipação às pressões de grupos ativistas e ONGs, à garantia de que as mudanças sejam feitas de modo a favorecer os negócios da empresa, à redução de ameaça de regulações e à conquista de legitimidade.

Atualmente, existe uma série de definições para o conceito de RSC e todos possuem em comum o caráter voluntário e discricionário, além de sugerirem que as empresas excedem suas obrigações legais ao adotarem práticas de RSC (Banerjee, 2008).

O tema RSC tem alcançado um status cada vez maior no mundo acadêmico e corporativo. Esse fenômeno é facilitado pela propaganda do suposto papel do mercado como agente capaz de promover desenvolvimento e combater problemas sociais globais (Faria, Hemais e Guedes, 2008).

Além disso, o tema RSC incorporou dogmas da globalização como a suposta inevitabilidade das competições internacionais e a suposta impotência e incompetência dos governos nacionais (Marens, 2008).

Nesse movimento, as multinacionais funcionam como agentes de intervenção, legitimando práticas intervencionistas nos territórios, especialmente de países emergentes, por meio de ações sociais. Essa tendência caracteriza o que pode ser considerado uma nova forma de exploração e de imperialismo (Banerjee e Linstead, in Levy e Kaplan, 2007).

A verdade é que o capital social não é um bem universal. No sistema político e econômico em que vivemos atualmente, as estratégias corporativas sempre vão priorizar os interesses dos acionistas em detrimento de questões morais e justiça social (Banerjee, 2008).

As multinacionais são reconhecidas como veículos da globalização, em seus aspectos positivos e negativos. Apesar de atuarem como veículos de desenvolvimento local, levando emprego, modernização e movimentando a economia, as multinacionais possuem um alto impacto no território, com o consumo de recursos naturais, quadro de hiper-dependência das comunidades e governos locais, e supressão das identidades e culturas locais. “MNC’s, in their role as investors, innovators, experts, manufactures, lobbyists, and employers, play a key role in shaping every aspect of society, from media and entertainment and employment conditions.” (Levy e Kaplan, 2007)

Uma importante questão para reflexão é até que ponto os interesses públicos são privilegiados, quando a iniciativa privada assume responsabilidades governamentais. Banerjee (2008) afirma que a partir de uma perspectiva crítica é possível perceber RSC como um movimento ideológico desenhado para consolidar o poder das grandes corporações.

O mundo corporativo, sustentado pela produção acadêmica, tem buscado formas de atuar em políticas públicas, substituindo o que deveria ser papel do governo. Essa tendência é alavancada pela difusão do conceito de orientação para mercado, caracterizado pela desvalorização do papel do estado (Faria, Hemais e Guedes, 2008).

Além disso, a dinâmica de RSC atual permite a sobreposição dos interesses dos países mais desenvolvidos nas decisões das questões mundiais, especialmente em relação a temáticas de políticas públicas. RSC passa a ser percebida como uma ponte conectando o mundo corporativo do desenvolvimento, o que de forma implícita coloca um abismo entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento (Blowfield e Frynas, 2005).

Temas globais como erradicação da pobreza, preservação de recursos naturais e aquecimento global são apenas alguns dos assuntos que estão em pauta no discurso de RSC. As empresas têm sido frequentemente mencionadas como parte da solução para a pobreza mundial, por meio da promoção do livre-mercado e da difusão de pequenas e médias empresas na cadeia produtiva global (Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro e Bhusan, 2006). RSC se apresenta como solução promovida pela iniciativa privada para os problemas

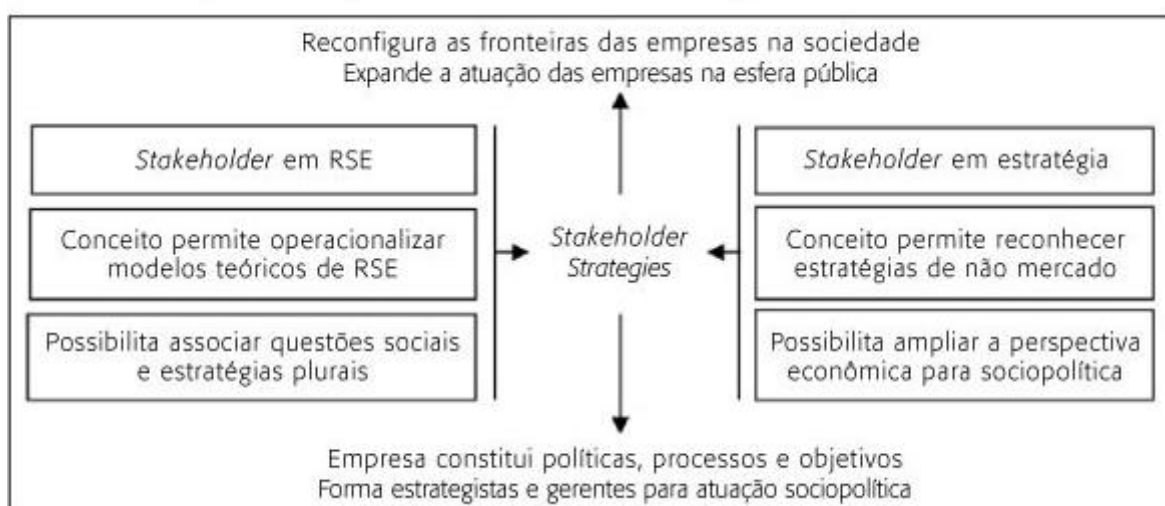
mundiais, o que gera reflexões sobre o verdadeiro papel de RSC para as empresas, para a sociedade e dentro das políticas públicas globais.

A literatura dominante confunde democracia com capitalismo, com a retórica dos valores democráticos que são atribuídos às multinacionais. No entanto, esse discurso não considera que muitas decisões tomadas pelas corporações no âmbito das trocas internacionais e de práticas ambientais estão longe de serem democráticas (Banerjee, 2008).

Além disso, é preciso uma avaliação crítica sobre a capacidade das empresas privadas se envolverem em questões sociais, considerando a racionalidade positivista e tecnicista, predominantemente voltada para interesses econômicos (Prieto-Carrón et al, 2006).

Dentro desse contexto, RSC vem se fortalecendo como parte da estratégia corporativa das empresas e em alguns casos vêm se consolidando como ferramenta de marketing (Faria, Hemais e Guedes, 2008). A proximidade com a área de estratégia também é evidente, a história dos dois campos se aproxima e o uso da teoria institucional para lidar com questões de RSC tornaram o campo mais estratégico, na medida em que privilegia questões de legitimação e de sobrevivência (Faria e Sauerbronn 2008).

Figura 1 – Aproximação entre RSC e estratégia



Fonte: Sauerbronn e Sauerbronn, 2011.

Dessa forma, é possível perceber que RSC vem se consolidando como um conjunto de discursos e práticas capazes de legitimar a atuação das empresas em prol de seus próprios interesses e segregando aquilo que foge do padrão dominante (Knights e Morgan, 1991).

O suposto voluntarismo das empresas para atuar nas questões sociais representa uma fachada para a manipulação de interesses, permitindo que as empresas antecipem-se à opinião pública e às cobranças das comunidades em que atuam, tomando decisões estratégicas sobre quais setores e práticas devem ser privilegiadas, levando sempre em consideração o benefício primário de sua imagem e negócios. Esse quadro torna fundamental a distinção entre interesses globais, nacionais e corporativos no que diz respeito à pesquisa acadêmica focada em RSC (Banerjee, 2008).

Dessa forma, destaca-se mais um questionamento. Quem define as prioridades sociais da comunidade deve ser as empresas ou o Estado, como representante legítimo dos interesses públicos? E quem regula a atuação dessas empresas? Não existem mecanismos regulatórios para a intervenção social das empresas e alguns setores são estratégicos para o bem estar público, de modo que não podem estar subordinados a interesses privados.

É importante destacar que a idéia de voluntarismo como um mecanismo autorregulador das empresas, em detrimento de leis regulatórias nacionais e sub-nacionais em países menos desenvolvidos, tem o suporte dos *policy-makers* nos governos nacionais e organizações intergovernamentais (Blowfield e Frynas, 2005).

As empresas, fortalecidas pelos conceitos de OPM, se apóiam no discurso da suposta ineficiência e corrupção dos governos dos países emergentes, que os tornam incapazes de atuar para o desenvolvimento social e econômico dessas sociedades. Este discurso é baseado na idéia de que “estruturas e organizações baseadas na interdependência econômica, o mercado livre e a gestão substituem estruturas e organizações velhas e ineficientes fundadas em política, governos coercitivos e administração pública de má qualidade” (Faria e Guedes, 2007, p.23). No entanto, não é possível garantir uma postura ética e superior das empresas. A história das grandes corporações conta casos de corrupção e má administração que obviamente põem em questão a suposta idoneidade do mundo corporativo.

Por fim, o discurso de RSC protege uma série de interesses que se referem aos países desenvolvidos e acompanha outros campos de conhecimento na assimetria de poder do

discurso que promovem. Existe pouca discussão sobre aspectos de poder nos discursos de RSC, no entanto, esses aspectos estão presentes inclusive na determinação de públicos estratégicos, que, supostamente deveria ser neutra (Prieto-Carrón et al, 2006).

O cenário de dominância discursiva percebido em RSC é consequência de uma tradição acadêmica construída historicamente que privilegia conhecimentos produzidos no Norte, em detrimento do pluralismo de epistemologias. É necessário fomentar diálogo acadêmico em benefício do conhecimento, mergulhando no contexto local. Não podemos permitir que a banalização de RSC leve a um retrocesso do que já foi conquistado até agora. Práticas de RSC são facilmente percebidas como estratégia de comunicação e marketing pelos consumidores.

A necessidade de regulação precisa ser discutida para que RSC não seja utilizada como ferramenta de marketing ou de *high politics*, justificando intervenções imperialistas em regiões em desenvolvimento e países emergentes. Dessa forma, é intenção garantir que RSC ocupe um lugar coerente na relação empresa e sociedade, sem negligenciar o papel do governo como (supostamente) o verdadeiro representante dos interesses públicos.

Para tal objetivo se concretizar não podemos nos conformar com a degradação e desvalorização da gestão pública. A academia deve se engajar contra um discurso que desmoralize o papel do Estado, respeitando-o como instituição que poder conquistar um papel mais ativo no relacionamento com as empresas em prol de um melhor direcionamento e aproveitamento de práticas sociais.

#### **2.4. Conhecimento em marketing na globalização**

A história contemporânea é marcada pela ascendência de uma “*lonely superpower*” (Huntington, 1999). A vitória da II Guerra Mundial e o fim da Guerra Fria conferiram aos Estados Unidos o status vitorioso e a reputação de uma nação justa, democrática e promissora. A epistemologia dominante é o resultado da intervenção política, econômica e militar, do colonialismo ao moderno capitalismo (Sousa Santos e Meneses, 2010).

A consolidação do modelo americano como um padrão de desenvolvimento a ser seguido possui uma série de implicações, entre elas a intensa busca pela hegemonia mundial (Huntington, 1999) e a legitimação necessária para atuar como “xerife do mundo”.

O conhecimento acadêmico se beneficiou desse contexto para alcançar o status de superior e universal, sobrepondo-se às alternativas de conhecimento e silenciando vozes além do que Sousa Santos (2010) classifica como linha abissal. Para Sousa Santos (2010), o moderno pensamento ocidental é abissal, o que significa que qualquer conhecimento além do limite de sua episteme não pode existir.

O universalismo da literatura americana ignora aspectos de poder e política, bem como aspectos sociais e culturais, descontextualizando o conhecimento e tornando-o genérico para ser aplicado. “Research findings emanating from US contexts can be presented without great concern for their cultural and ideological context before being magically transformed and expounded as universal in nature” (Jack et al, 2008). No entanto, “todo conhecimento válido é contextual” (Sousa Santos e Meneses, 2010).

Arturo Escobar (2004) define esse fenômeno como colonialidade (global). Para ele a colonialidade é constitutiva da modernidade que começou com a conquista da América pelos europeus, mas que perdura até os dias atuais pela supremacia de conhecimento e poder exercido. Ele alerta, contrariamente ao discurso dominante de *borderless world*, que em uma era de globalização “a habilidade moderna de prover soluções para os problemas modernos está cada vez mais comprometida” (Escobar, 2004).

Sousa Santos and Meneses (2010) argumentam que toda experiência social produz e reproduz conhecimento, o que pressupõe uma variedade de epistemologias, que representam o enriquecimento das capacidades humanas de conferir inteligibilidade e intencionalidade às suas experiências sociais (Sousa Santos e Meneses, 2010). A injustiça social global está relacionada à injustiça cognitiva global (Sousa Santos, 2010). Por isso, é urgente a necessidade de quebrar a hegemonia do Norte, que silencia as vozes do Sul em prol de seus interesses e não necessariamente de interesses comunitários globais.

## 2.5. Framework de pesquisa

A suposição mais forte deste trabalho é que a literatura *mainstream* nas áreas de marketing e de responsabilidade social corporativa é limitada para aplicação prática, especialmente na realidade de países emergentes e de setores como o de telecomunicações no Brasil.

Esse trabalho reconhece que as diferenças ideológicas, sociais e culturais observadas em uma era de globalização não são representadas adequadamente pelo conhecimento acadêmico no campo da gestão e em geral em particular na área de marketing, o que, supostamente, gera conflitos entre teoria e prática e fortalece uma série de interesses e vieses que têm sido relegados pela literatura dominante.

O não reconhecimento pela literatura *mainstream* do papel do Estado em determinados contextos – tidos como ‘mercados’ – torna a literatura dominante incoerente ou simplista em relação à realidade e às práticas. Mais especificamente, a indevida universalização de conceitos contribui para a legitimação de práticas intervencionistas e para a propagação de discursos políticos que são problemáticos para a área de marketing no Brasil (e em outros países e regiões).

O estudo de caso no mercado de telecomunicações brasileiro é apenas um exemplo de um mercado que não funciona conforme a descrição de livre mercado trazida pela literatura *mainstream*, o que torna sua realidade distante do modelo de capitalismo gerencial representado e preferido pela literatura dominante.

A revisão da literatura mostra que a área de micromarketing segundo a orientação de OPM não só está consolidada, como é universalizada no mundo acadêmico como parte do reforço de um discurso capitalista (Faria, Hemais e Guedes, 2008). A construção histórica da literatura acadêmica possibilitou a universalização dessa teoria como parte de um esforço consolidador da hegemonia americana após o período de Guerra Fria (Huntington, 1999).

As implicações dessa universalização são inúmeras e representadas pela percepção acrítica do papel do marketing na sociedade, com omissão de importantes questões para a construção epistemológica, ontológica e de metodológica do campo (Faria, 2006). Alguns autores potencializam esse papel, colocando o marketing como sinônimo do que seria um

bom desempenho. Dessa forma, a visão de OPM passa a ser apresentada como necessariamente a solução para um bom gerenciamento, o que levaria conseqüentemente a eficiência.

A evolução desse cenário é a recomendação de que inclusive as instituições públicas e não governamentais deveriam adotar esse tipo de orientação, em prol de uma gestão orientada para o mercado (Kotler, 1979). Esse discurso se sustenta com a ideia de que o Estado não deve interferir nesse âmbito, já que é carregado por aspectos negativos e incapaz de levar a eficiência administrativa, gerando o fortalecimento do setor privado em detrimento do âmbito governamental (Faria et al, 2008).

A teorização de micromarketing é suportada pelos princípios neoliberais e da economia clássica e não considera aspectos sociais relevantes ao desenvolvimento social. Além disso, essa teorização exclui aspectos como poder e política de sua análise e desconsidera questões contextuais (Ardnt, 1979; 1981; 1983).

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa, por sua vez, tem seu desenvolvimento alinhado com o início do capitalismo e começou com as preocupações com o papel social dos administradores com seus empregados (Van Tulder e Van Zwart, 2006). Esse conceito evoluiu com a organização da sociedade civil no debate em torno das responsabilidades das empresas com as comunidades em que atuam (Sauerbronn e Faria 2008). Essa área surgiu com a possibilidade de equilibrar a visão funcionalista da área de marketing, mas acabou se alinhando com o conceito de OPM. A partir da incorporação dos mesmos aspectos instrumentalistas, esse campo se popularizou e se transformou em mais um pilar para sustentação de OPM (Marens, 2005).

No entanto, existe uma série de autores que tentam resgatar uma visão mais crítica do marketing, capaz de problematizar as conseqüências dessa universalização. O estudo de macromarketing levanta questões suprimidas na literatura de micromarketing e que deveriam ser debatidas.

O setor de telecomunicações, objeto desse estudo, aparece como exemplo de que a literatura *mainstream* de marketing não possui robustez suficiente para ser universalizada e aplicada de forma indiscriminada em todos os contextos e setores da economia. A

incorporação de aspectos de poder e política são fundamentais para a compreensão e análise do complexo mercado de telecomunicações.

O macromarketing busca na literatura de política econômica suporte para construção de uma orientação mais sólida, incorporando aspectos negligenciados pelo conceito de OPM como poder, política, contextualização e aspectos sociais. Dessa forma, esse campo de estudo se consolida como uma alternativa ao funcionalismo apresentado por micromarketing, sendo uma teoria mais ampla para adequação a determinadas realidades. O movimento do “*rethinking marketing*” reforça a dificuldade de libertação acadêmica em relação ao “colonialismo” existente (Brownlie et al, 1999).

O reconhecimento desses conflitos é a base para essa pesquisa que busca exemplificar, por meio do estudo do mercado de telecomunicações algumas, carências da literatura *mainstream*. O framework usado para a investigação empírica, sob uma perspectiva crítica, foi baseado nos seguintes pontos:

- A área de modificou sua relação com a sociedade ao longo de sua história, para se concentrar em uma perspectiva gerencial e técnica. Esse distanciamento fica claro na divisão entre micromarketing e macromarketing, estabelecida pela universalização da teoria produzida nos EUA (Wilkie e Moore, 2006). No Brasil, a subordinação da área de marketing ao conhecimento produzido nos EUA é evidente (Vieira, 2003), gerando o escasso intercâmbio entre a área de marketing e outras áreas de conhecimento (Faria, 2006).
- O movimento consolidador do micromarketing fez com que aspectos sociais, políticos e de poder fossem marginalizadas pela literatura de marketing. As diversas conseqüências para esse movimento provocaram o atrofiamento da área de marketing, especialmente em uma era de globalização marcada por assimetrias e processos de exclusão, a instrumentalização do marketing suportada pelo discurso de ‘*free marketing*’ (Shankar et al, 2006).
- O processo universalista da área de marketing torna o campo carente de aspectos interdisciplinares e geopolíticos, o que reforça o caráter imperialista do conhecimento acadêmico em marketing que vem sendo reproduzido sem reflexão crítica (Mignolo, 2011; Wanderley e Faria, 2011; 2012). É necessário o

reconhecimento de que a literatura de OPM não contempla os aspectos individuais de determinados contextos. O mercado de telecomunicações, por exemplo, possui aspectos históricos e dinâmicos que o tornam um mercado peculiar. Dessa forma, o conceito de livre mercado que suporta a literatura *mainstream* de marketing não se adéqua a realidade do mercado brasileiro de telecomunicações.

- O ensino da literatura de OPM em escala global contribui para a formação de profissionais de marketing que possuem uma percepção instrumentalista da área. Esse cenário é reforçado pela propagação desses conceitos dentro das próprias empresas como parte de um projeto consolidador. A reprodução desse discurso é reforçada no próprio ambiente corporativo e se consolida como parte da cultura empresarial. Dessa forma, não é preciso ir ao setor de marketing para identificar aspectos de OPM no discurso empresarial.
- A universalização do conceito de “orientação para o mercado” sustenta a divulgação de uma forma específica de capitalismo e o bloqueio de conceitos pró-governo (Faria, Hemais e Guedes, 2008). Além disso, em diversas regiões do Sul Global, a construção de conhecimento relevante para a sociedade local não é legitimada (Varmant e Saha, 2009).
- O movimento do *rethinking marketing* é inspirado por influências críticas e pós-modernistas e sediado na Europa (Brownlie, Saren, Wensley e Whittington, 1999) e discute os obstáculos impostos pela prática ‘colonialista’ da área que provoca a omissão de questões epistemológicas, ontológicas e de metodologia (Faria, 2006).
- O conceito de responsabilidade social acompanha o desenvolvimento do capitalismo moderno. Especialmente com a revolução industrial o conceito começou a ser desenvolvido com base em princípios filantrópicos e até religiosos, sustentando práticas paternalistas (Carroll, 1999). Nos anos 1970, a idéia de responsabilidade dissocia-se progressivamente da noção filantrópica, aproximando-se das atividades da empresa (Kreitlon, in Sauerbronn e Faria, 2008). A década de 80 é marcada pelo conceito de *stakeholders* e pelo surgimento do conceito de *Business and Society*, o que evidencia a noção de duas esferas separadas (Van Tulder e Van Zwart, 2006). A partir dos anos 1990, surge a idéia de equilíbrio entre lucratividade e sustentabilidade.

Dessa forma, RSC se consolidou como um conceito heterogêneo, de caráter voluntário e discricionário (Blowfield e Frynas, 2005).

- A difusão do tema RSC vem sendo facilitado pela idéia de que as corporações são capazes de promover desenvolvimento e combater problemas sociais globais (Faria, Hemais e Guedes, 2008) e pela suposta debilidade dos governos nacionais (Marens, 2008), reforçando o papel intervencionista das empresas nos territórios por meio de ações sociais, especialmente de países emergentes. Dessa forma, é importante uma avaliação crítica do papel das empresas privadas, levando em consideração a sua racionalidade positivista e tecnicista (Prieto-Carrón et al, 2006).
- Existe a necessidade da construção de uma literatura relevante para o contexto brasileiro (tido como economia emergente), como uma resposta necessária ao uso indiscriminado da literatura *mainstream* e para reconhecimento e compreensão de problemas correspondentes enfrentados por praticantes e por diversos tipos de *stakeholders* envolvidos com práticas e estratégias de responsabilidade social. A incorporação de aspectos locais e adequação do papel governamental nesses contextos é um dos passos fundamentais para a adequação teórica (Varmant e Saha, 2009).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia adotada na dissertação. A definição da metodologia é uma etapa importante da pesquisa. Neste capítulo, são descritos o tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento de dados e limitações do método.

#### 3.1. Considerações Epistemológicas

A definição de um paradigma pode ser considerada como uma orientação estruturada da visão de mundo que orienta o pesquisador nas escolhas dos métodos. Burrell e Morgan (1979) propuseram quatro amplas visões de mundo na forma de paradigmas e estabeleceram um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência e da sociedade. Esses paradigmas foram denominados de funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Essa classificação é fruto de um modelo bi-dimensional de análise.

Essa pesquisa se apóia nos conceitos da abordagem interpretativista. De acordo com essa perspectiva o fenômeno é estudado a partir de um ponto de vista individual. De acordo com os autores, as correntes interpretativista e funcionalista partilham uma compreensão reguladora da sociedade, mas diferenciam-se por suas percepções da realidade: subjetiva ou objetiva. Na figura abaixo estão representados os paradigmas de Burrell e Morgan (1979).

Quadro 1 – Paradigmas de Burrell e Morgan



Fonte: Burrell and Morgan (1979), p. 22.

O interpretativismo analisa a construção social da realidade em busca da compreensão de sua dinâmica e significado. A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante, que traduz as suas percepções em uma realidade social que não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva do indivíduo.

Nessa pesquisa, o entrevistador estava consideravelmente imerso na realidade contextual dos entrevistados e já carregava em si uma bagagem de experiências que interferem na sua interpretação dos fatos; portando essa pesquisa se enquadra nessa leitura especificamente subjetiva dos fatos.

O pesquisador buscou se apoiar em uma abordagem qualitativa de base interpretativista e esse direcionamento ajudou a suportar a avaliação dos significados trazidos pela investigação de um pequeno grupo em profundidade, propiciando um entendimento mais robusto da realidade prática. Além disso, essa orientação permitiu uma seleção metodológica mais consistente, respeitando as limitações desse paradigma.

Levando em consideração as limitações do método, a pesquisa qualitativa se mostrou como um método muito adequado para a investigação da realidade prática no setor de telecomunicações. A pesquisa realizada foi uma investigação em profundidade, cuja principal característica é o engajamento do pesquisador com praticantes, ao invés de tratá-los como meros ‘objetos’ ou ‘sujeitos’.

A investigação requereu profundidade interpretativa para evitar tanto a imposição do conhecimento *mainstream* quanto a imposição de algum conhecimento crítico dominante. A interpretação dos praticantes quanto à realidade social em que estão inseridos foi uma prioridade nesta investigação; por conseguinte, a despeito das limitações, a pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A metodologia de estudo de caso foi a mais indicada para essa pesquisa por tratar-se a investigação de um tema partir da análise de uma unidade, no caso, uma empresa do setor de telecomunicações. De acordo com Yin (2005), a metodologia de estudo de caso é adequada para a investigação de um contexto específico, no qual ocorrem fenômenos contemporâneos que demandam uma perspectiva crítica por parte do pesquisador.

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é representado pela escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. A investigação de um caso específico, contextualizado no espaço e tempo para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

Segundo o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica que pode incluir estudos de caso únicos ou múltiplos e abordagens quantitativas ou qualitativas de pesquisa. O objetivo é ressaltar o que é particular do caso em questão.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Segundo o método proposto por Vergara (2009), uma pesquisa científica pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva. A pesquisa teve caráter descritivo visto que descreveu características de um determinado fenômeno, realçando problemas ou questões importantes para praticantes de marketing no mercado escolhido.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de estudo de caso. A pesquisa é bibliográfica porque buscou suporte teórico em livros, revistas, jornais e sites que tratam do tema; documental porque recorreu a informações presentes em documentos internos da empresa e em materiais institucionais e de comunicação; e de estudo de caso porque é circunscrita a uma empresa do ramo de telecomunicações.

### **3.3 Seleção de Sujeitos**

O objetivo da pesquisa era conhecer a dinâmica da gestão de marketing e responsabilidade social corporativa em uma grande corporação que atua no mercado brasileiro de telecomunicações. Para, dessa forma, identificar como a existência de fatores de não-mercado influencia a estratégia de marketing e responsabilidade social das empresas, reforçando que o discurso acrítico da literatura acadêmica *mainstream* nas áreas de marketing e responsabilidade social gera lacunas entre a teoria e a prática.

Para isso, na pesquisa de campo foram entrevistados oito profissionais da empresa estudada que atuam em áreas de marketing, comercial, responsabilidade social corporativa e regulatório. A amostra foi definida por critério de acessibilidade e representatividade. A seleção de sujeitos é especificada pelo quadro a seguir:

Quadro 2 – Relação de entrevistados

Cargo	Formação Profissional	Área da Empresa
Consultor	Marketing	Responsabilidade Social
Especialista	Administração	Regulatório
Manager	Informática	Qualidade
Manager	Engenharia de Produção	Comercial
Manager	Comunicação	Marketing
Especialista	Comunicação	Marketing
Consultor Sênior	Comunicação	Marketing
Especialista	Comunicação	Marketing

Fonte: Elaboração pela própria autora.

### 3.4 Coleta de dados

A pesquisa utilizou algumas técnicas para a coleta de dados de acordo com o tipo de pesquisa e os seus objetivos. São eles:

- Pesquisa de campo
- Observação participante
- Pesquisa bibliográfica

- Pesquisa documental

A pesquisa de campo exige um método para coletar os dados primários. A coleta desses dados na pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas informais. A entrevista informal ou aberta é um método sem estrutura, mas com foco específico em coletar as informações necessárias para a pesquisa (Vergara, 2009).

As entrevistas abertas envolveram funcionários com alguma experiência no mercado de telecomunicações, das áreas de marketing, responsabilidade social corporativas, regulatório e comercial. As entrevistas variaram de 45 a 55 minutos e foram gravadas, transcritas e analisadas pelo próprio pesquisador.

A observação teve um caráter participante, uma vez que se trata de um estudo de caso da empresa em que o pesquisador atua profissionalmente. Dessa forma, existe um engajamento prévio na situação vivida pelos demais participantes.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em bibliotecas de instituições de ensino renomadas da cidade do Rio de Janeiro que oferecem cursos voltados para a área de negócios. Além disso, foram consultados artigos, teses e dissertações buscadas em bases de dados e na internet.

A pesquisa documental contou com a coleta de documentos internos e materiais institucionais e de comunicação disponibilizados pelos próprios entrevistados e materiais coletados pelo próprio pesquisador.

A etapa de coleta de dados se mostrou mais complexa do que o planejado anteriormente. Esse tipo de atividade envolve diversos fatores e imprevistos não considerados durante o planejamento da pesquisa. O pesquisador fica sujeito à disponibilidade de agenda dos seus entrevistados. Tratando-se de profissionais de mercado, encontrar um tempo para realizar as entrevistas não se mostrou uma tarefa fácil. Muitos sujeitos selecionados anteriormente foram sendo substituídos na medida em que o cronograma foi apertando e existia a necessidade de finalizar essa etapa.

A seleção da empresa privilegiou a facilidade do pesquisador em ter acesso a documentos empresariais e de realizar a observação, já que o pesquisador trabalha nessa

empresa. No entanto, enquanto esse fato facilita o acesso por um lado, existem diversos outros fatores que se tornam mais complicados pela proximidade.

O fato de conhecer profissionalmente os entrevistados exigia do pesquisador certo limite para não se tornar inconveniente, o que dificultava a insistência em relação à marcação das entrevistas. Por questões pessoais, muitas pessoas eram supostamente voluntárias para as entrevistas, mas na prática não necessariamente disponibilizavam tempo para tal atividade.

Além disso, por uma característica da própria empresa, é muito difícil planejar as atividades. As agendas mudam de forma muito rápida, o que provocou diversas vezes a desmarcação de entrevistas. Houve também uma situação de entrevista programada com pessoas que acabaram se desligando da empresa e houve a necessidade de substituir o entrevistado.

As entrevistas foram realizadas no início do dia ou em horário de almoço. Isso porque, tradicionalmente o volume de trabalho só se inicia a partir das dez horas da manhã, quando a maioria dos funcionários chega para o trabalho. Como frequentemente as pessoas precisam ficar bem além do horário de trabalho, é prática comum chegar mais tarde.

A maior parte das entrevistas foi realizada com contatos do próprio pesquisador. Apenas a minoria dos entrevistados foi agendada por indicação de outros entrevistados, a pedido do pesquisador. Nesses casos, o pesquisador fazia um primeiro contato por e-mail, seguido de um agendamento por meio da ferramenta de calendário do Outlook, ferramenta muito utilizada dentro da empresa para agendamento de reuniões.

As entrevistas foram realizadas internamente, em espaços reservados dentro da própria empresa ou em locais públicos, quando as entrevistas foram realizadas em horário de almoço. A dificuldade de atenção do entrevistado é um pouco maior nos casos de entrevistas externas, por isso o pesquisador priorizou fazê-las internamente. Além da distração inerente ao próprio entrevistado, existem as questões externas que dificultam o diálogo, tais como o barulho e a interrupção por parte de terceiros.

Em geral, as entrevistas fluíram de forma positiva. O fato de fazer parte da empresa deixava os entrevistados mais à vontade em suas descrições e explicações, principalmente quando se tratava de avaliações críticas sobre determinados assuntos ou perspectivas

dominantes. Apesar da dificuldade em marcar as entrevistas, ao começar a entrevista, os entrevistados se mostravam extremamente engajados com sua execução e com os propósitos da pesquisa. O início era sempre mais complicado, porque a pessoa estava sempre “abrindo mão” de um tempo precioso no seu dia. Alguns entrevistados demonstravam certa ansiedade no início, mas conforme a conversa se desenrolava essa ansiedade diminuía.

O pesquisador precisou ter um pouco de atenção para fazer os entrevistados verbalizarem determinados temas. Era muito comum, por estar lidando com o funcionário da mesma empresa, o entrevistado comentar determinado assunto, sem explicá-lo devidamente, partindo do princípio de que como o entrevistador já conhece o tema, não precisaria verbalizar.

“Você sabe como são essas coisas. Esse tipo de situação é muito comum aqui, vivenciamos isso todos os dias... Já estamos até acostumados, não é mesmo?”

Especialista de Marketing

As entrevistas foram sendo transcritas pelo próprio entrevistador, conforme foram sendo realizadas. A atividade de transcrição exigiu muito mais atenção e demandou muito mais tempo do que previsto no projeto de dissertação. Cada transcrição de entrevista durou muito mais do que o dobro do tempo total da entrevista. O ponto positivo de a transcrição ser realizada pelo próprio pesquisador é que é possível fazer uma análise prévia do conteúdo, uma vez que é necessário repassar os trechos das entrevistas diversas vezes.

### **3.5 Tratamento de dados**

Após a coleta de dados iniciou-se uma nova etapa de trabalho, que consistiu no tratamento desses dados. O tratamento de dados pode contar com vários métodos e escolher o mais apropriado é tarefa do pesquisador (Vergara, 2007).

A responsabilidade dessa escolha influi diretamente no resultado da pesquisa e por isso exige grande sensibilidade do pesquisador, que, estando em sintonia com seus objetivos e

com o material coletado, poderá escolher o método de tratamento que melhor permita dissecar os dados de sua externalidade e objetividade para alcançar a essência da informação que aquele dado traz.

Para essa pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo para analisar não só as entrevistas, como também os documentos e outros materiais coletados. Para a análise de conteúdo qualitativa, foi utilizada grade aberta.

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados que pode ser utilizada para fins exploratórios em abordagens qualitativas. Pode-se realizar a análise de conteúdo tanto para análise documental, como para análise de entrevistas. Após a escolha da grade, definem-se categorias de análise (Vergara, 2008).

### **3.6 Limitações do método**

Segundo Vergara (2009), todos os métodos possuem “possibilidades e limitações”. É importante para o pesquisador ter consciência das limitações do método escolhido previamente; essa percepção colabora para melhorias e busca de soluções.

No caso de uma pesquisa qualitativa, é importante ressaltar que o seu uso não permite generalizações, porque parte da experiência individual do sujeito pesquisado. Além disso, exige um alto esforço por parte do pesquisador de se despir de conceitos anteriores e pessoais em relação ao tema.

Existe uma ampla discussão sobre a validade das pesquisas qualitativas, uma vez que elas podem ser afetadas pelas armadilhas do relativismo (Hunt, 1994). Dessa forma, algumas implicações da pesquisa qualitativa precisam ser reconhecidas pelo pesquisador, para que sejam tomadas as precauções necessárias.

Para a coleta de dados, foram enfrentadas algumas dificuldades. As entrevistas com executivos se tornaram um problema para cumprir o cronograma da pesquisa, tendo em vista que foi ser difícil encontrar disponibilidade dos mesmos.

Além disso, foi um desafio fazer com que o executivo se desfizesse de seu papel corporativo de defensor da empresa, para dar sua opinião da realidade enfrentada. Esse mesmo desafio precisou ser enfrentado pelo pesquisador.

Outra questão importante foi a decisão do pesquisador de reforçar ou não determinadas contradições no discurso e prática da empresa, uma vez que é funcionário da mesma e, por consequência, parte da prática em questão.

Outra limitação importante é a ausência de tempo e bagagem teórica para explorar as questões regulatórias envolvidas com mais profundidade. O pesquisador se restringiu a um olhar mais superficial dessa influência. Não foi possível, por exemplo, entrevistar profissionais da Anatel, por exemplo. Uma pesquisa que explorasse com mais profundidade a dinâmica interna da agência reguladora poderia explicitar melhor os tipos de interesses envolvidos, apontar quais agentes exercem poder por intermédio da regulação e evidenciar aspectos políticos.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da pesquisa realizada. É importante ressaltar que as informações são analisadas a partir da perspectiva crítica delineada nas seções anteriores e o principal ponto de investigação é a análise de aspectos que demonstrem a influência de fatores de não-mercado nas estratégias de empresas atuantes no mercado de telecomunicações no Brasil.

Para a proposta desse estudo, será considerada a literatura dominante de marketing e responsabilidade social corporativa em contraponto aos debates críticos que questionam o conceito de OPM e sua aplicação. Essa pesquisa buscou ampliar esse debate ao valorizar a problematização da geopolítica do conhecimento acadêmico, colocando em questão a universalização do conhecimento acadêmico sob uma perspectiva abrangente de ‘colonialidade’ ou ‘imperialidade’ (Wanderley, 2011).

Por meio da revisão da literatura e da pesquisa empírica realizada, busca-se trazer novos insumos para esses debates, que contribuem de forma tão positiva para conhecimento acadêmico. Esse trabalho busca nas idéias de diversos autores embasamento teórico para um olhar diferenciado e crítico da realidade do mercado de telecomunicações e das suas organizações e atores principais.

O exercício de uma perspectiva crítica é a principal contribuição desse estudo para a academia, para praticantes e para *stakeholders*, pois permite identificar fatores que são usualmente negligenciados pelas literaturas de marketing e responsabilidade social. Por meio da investigação da empresa Alpha, foi possível identificar dimensões negligenciadas e questões controversas referentes à dinâmica dentro dessa empresa e no entorno da mesma. Esses fatores desafiam a literatura dominante por exemplificarem como o conceito de OPM não reflete a prática no mercado de telecomunicações em todas as suas especificidades.

Nessa pesquisa fica evidente a existência de aspectos na gestão de marketing de uma empresa de telecomunicações no Brasil, que são influenciados por e relacionados a outros atores, em especial o Estado. Mesmo que não sejam explícitos no discurso formal dessas empresas e de seus principais gestores, o discurso informal dos entrevistados evidencia a

importância de uma realidade mais plural, que desafie no Brasil o processo “colonialista” sofrido pela academia.

A seção 1 dessa análise tem o objetivo de apresentar um breve histórico sobre o mercado de telecomunicações. Na seção 2 são apresentadas informações sobre a empresa Alpha em relação ao mercado de telecomunicações. A seção 3 busca problematizar a relação entre discurso e prática de marketing na empresa Alpha. A seção 4 trata do papel de RSC dentro da dinâmica em que a empresa Alpha se encontra. Por fim, a seção 5 relata diversas características do mercado de telecomunicações que corroboram para os aspectos levantados nas seções anteriores.

#### **4.1 O Mercado de Telecomunicações no Brasil**

O objetivo desta seção é apresentar um resumido histórico do mercado de telecomunicações no Brasil. São destacadas as especificidades do mercado de telecomunicações no Brasil que desafiam a literatura dominante de marketing e é efetuado um breve panorama do mercado brasileiro atual.

##### **4.4.1 Breve histórico do mercado**

O mercado de telecomunicações no Brasil pode ser descrito em diversas fases que definem o seu desenvolvimento a partir da década de 1950, quando o serviço de telecomunicações começou a ser oferecido com alguma relevância e abrangência no mercado brasileiro. No entanto, é possível resumir a sua história pelo marco da privatização do setor que, como será explicado mais à frente, revolucionou não somente o mercado de telecomunicações, mas o comportamento da sociedade.

O período pré-privatização inicia seu processo de crescimento com os avanços tecnológicos do setor. Até o final da década de 50, a comunicação era efetuada manualmente, com auxílio de telefonista. Além disso, havia mais de mil empresas telefônicas, resultado de concessões vagas e sem planejamento realizado pelo governo. Essas empresas eram despadronizadas, enfrentavam grande dificuldade operacional e eram desassociadas, o que

levava a um serviço pouco abrangente e estagnado, prejudicando inclusive o desenvolvimento econômico e a integração nacional.

O desenvolvimento do setor de telecomunicações com a introdução das primeiras centrais eletromecânicas tornou-o relevante em termos estratégicos, o que levou à intervenção do Estado, que considerava o setor importante estruturalmente para o desenvolvimento do país, o que não permitia que o seu controle ficasse atrelado apenas aos interesses e forças de mercado.

Assim, por meio da Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, instituiu-se o Código Brasileiro de Telecomunicações, sob controle do Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) ligado diretamente ao poder executivo. A mesma lei definiu a política nacional, o sistema tarifário e o plano de integração por meio Sistema Nacional de Comunicações, autorizou a criação da Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações SA), responsável por implementar o sistema de longa distância e o instituiu o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), para financiar o setor (Gordinho, 1997).

Outro marco importante para o desenvolvimento do setor foi a criação do Ministério das Comunicações em 1967, com o intuito de fiscalizar as diversas concessionárias que exploravam o setor. A institucionalização da atuação governamental no setor foi confirmada com o estabelecimento na Constituição de 1988 do direito estatal de explorar, diretamente ou por concessão o setor de telecomunicações.

Um marco dessa influência é proposição de uma nova estrutura, com a criação da Telebrás (Telecomunicações Brasileiras SA), uma sociedade mista criada em 1972, vinculada ao Ministério das Comunicações, cujas principais funções eram planejar, implementar e operar o setor.

A idéia por trás dessa decisão de criar um órgão de prestação estatal era promover o desenvolvimento do setor em prol do desenvolvimento econômico e social do país, levando qualidade e difusão do serviço para o território nacional. Para alcançar esse objetivo a Telebrás instituiu em cada estado uma empresa regional e promoveu a fusão de todas as empresas existentes em cada estado por essa regional. Essa medida mudou radicalmente a estrutura do setor.

Essa medida contribuiu diretamente para o plano estabelecer uma política pública governamental centralizada e com elevado poder de compra. A consequência positiva desse processo foi o desenvolvimento nacional da pesquisa e desenvolvimento no setor, que até 1972, trabalhava apenas com recursos importados.

Além disso, o progresso técnico permitiu a difusão do serviço, com aumento da base telefônica, e o desenvolvimento não só do setor de telecomunicações, mas também de outras atividades econômicas, aumentando a relevância do setor para o plano de integração nacional. No entanto, a recessão econômica da década de 80 reverteu o quadro de crescimento acelerado do setor, com redução de investimentos, o que diminuiu o processo de difusão e gerou uma grande demanda que não poderia ser atendida pelo modelo monopolista estatal, que estava se esgotando.

Apesar de grandes conquistas durante esse período, tornou-se evidente a estagnação do crescimento do setor, a escassez de novas linhas e, em especial, a queda de qualidade nos serviços. Essa situação impactava não só o próprio setor e a sociedade, como também diversos outros setores econômicos, por tratar-se de uma questão estrutural.

Com a diminuição do investimento pelo governo federal, o FNT foi transformado em Imposto Sobre serviços de Telecomunicações, que mais tarde foi substituído pelo Imposto sobre Circulação de Serviços e Mercadorias, o ICMS. Nesse cenário de autofinanciamento, o serviço começou a tornar-se demasiado caro. Em paralelo, começava uma tendência de privatização do setor, especialmente em países desenvolvidos, que logo em seguida foi transformada em tendência mundial a partir do advento da globalização e a ascensão dos discursos de mundo sem fronteiras.

Além disso, a pouca autonomia da Telebrás para decidir sobre seus investimentos e a pouca agilidade na sua gestão, causados pela necessidade de seguir regras para contratações de pessoal e de serviços, contribuiu para o esgotamento do modelo e insatisfação da sociedade.

Para modificar o modelo estatal, a primeira mudança necessária era a modificação da do artigo na constituição de 1988 que definia o monopólio estatal do setor e permitia a aprovação de um novo Código de Telecomunicações, que incluía a privatização da Telebrás.

A aprovação da Lei Geral de Telecomunicações em 1997 modificou substancialmente o cenário do setor no Brasil. A lei previa a privatização do setor e existência de uma agência nacional de regulação independente. O principal objetivo dessa medida era garantir um ambiente favorável ao desenvolvimento tecnológico do setor, prevendo o acesso universal ao serviço, a garantia da qualidade, a criação de infra-estrutura e a integração do território nacional.

O ambiente competitivo era visto como um pré-requisito para que os interesses da sociedade fossem garantidos. Por isso, a agência reguladora foi incumbida também de garantir a concorrência no setor, administrando as assimetrias de poder entre as empresas ex-estatais e as empresas entrantes. A idéia era garantir um ambiente favorável ao desempenho econômico e ao mesmo tempo à política interna do país. Em 1998, o processo de privatização foi concluído e as empresas realizaram grandes investimentos para que o objetivo de tornar a telefonia acessível para a sociedade fosse alcançado (Neves, 2002).

A partir desse marco, o mercado de telecomunicações começou a se configurar até se tornar o que é hoje, mas está longe da representação doutrinária de mercado que se estabeleceu na literatura de marketing nos EUA. Nos últimos anos o setor se desenvolveu sob a lógica de livre mercado (impulsionado pelo avanço do Consenso de Washington na América Latina), no entanto existem inúmeras dimensões históricas, políticas, sociais e institucionais que fogem do modelo de grande empresa reconhecido pela literatura *mainstream* de gestão. Essas dimensões não serão marginalizadas ou excluídas, como mais tipicamente ocorre em investigações empíricas no Brasil que são governadas pela grande noção de “orientação para o mercado”; ao contrário, indo em direção oposta ao movimento ‘imperialista’ ou ‘colonialista’, tais dimensões são centrais nesta investigação.

#### **4.1.2 Especificidades do mercado**

O mercado de telecomunicações sofreu recente privatização, por isso, os últimos anos foram que constantes mudanças na configuração desse mercado. Com a abertura do mercado em 1998, começou também a entrada de grupos estrangeiros para operarem no Brasil. O quadro 1 mostra um resumo dos principais movimentos desse mercado até que ele chegasse a sua configuração atual.

Quadro 3 – Principais Fusões e Aquisições no mercado de telecomunicações

<b>Aquisição</b>	<b>Anúncio</b>	<b>Aprovação Anatel</b>
Telesp S. A. Incorpora a Vivo	Mar/11	Mar/11
Portugal Telecom entra na Oi	Jul/10	Out/10
Telefônica compra parte da Portugal Telecom na Vivo	Jul/10	Set/10
TIM compra a Intelig	Mar/09	Mai/10
Vivendi compra a GVT	Nov/09	Nov/09
Net compra a ESC 90	Set/08	Jun/09
Oi compra Brasil Telecom ( <a href="#">mais detalhes</a> )	Abr/08	Dez/08
Vivo compra a Telemig Celular	Ago/07	Out/07
Oi compra Amazônia celular	Dez/07	Mar/08
Net compra a BIGTV	Dez/07	Dez/08
Net compra a Vivax	Out/06	Mai/07
Oi compra Way TV	Jul/06	Out/07
Telefônica compra TVA*	Out/06	Out/07
Fusão da Sky com a DirecTv	Out/04	Nov/05
Telmex adquiriu participação na Net incorporada em Set/05 na Embratel	Jun/04	Mar/06

Telmex compra Embratel	Mar/04	Jun/04
Embratel compra a Vésper	Ago/03	Nov/03
Portugal Telecom e Telefônica unificam suas operações de celular no Brasil formando a Vivo	2002	-
A Claro foi formada a partir da aquisição de várias operadoras de celular entre 2000 e 2005.	-	-

\*MMDS e participação na TV a Cabo

Fonte: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>>. Acesso em: 10/01/2102.

Atualmente o mercado de telecomunicações tem a configuração encontrada no quadro 4.

Quadro 4 – Principais players do mercado - Outubro de 2011

	<b>Operadora</b>	<b>Controlador</b>	<b>Celulares (Milhares)</b>	<b>Market Share</b>
<b>1ª</b>	Vivo	Telefônica	68.587	29,61%
<b>2ª</b>	TIM	Telecom Itália	60.225	26,00%
<b>3ª</b>	Claro	América Móvil	58.381	25,20%
<b>4ª</b>	Oi	AG, LaFonte, BNDES, Fundos e Portugal Telecom	43.691	18,86%
<b>5ª</b>	CTBC	CTBC	674	0,29%
<b>6ª</b>	Sercomtel	Prefeitura Londrina/Copel	77	0,03%
<b>7ª</b>	Unicel	Unicel	-	-

Fonte: Adaptado de Anatel. Disponível em:

<<http://sistemas.anatel.gov.br/SMP/Administracao/Consulta/AcessosEmpresaGrupo/tela8.asp>>. Acesso em: 10/11/2011.

Os quadros seguintes mostram como esse mercado vem amadurecendo e crescendo em anos recentes.

Quadro 5 – Número de celulares por operadora

<b>Milhares</b>	<b>1T10</b>	<b>2T10</b>	<b>3T10</b>	<b>4T10</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>3T11</b>
<b>Vivo</b>	53.949	55.977	57.714	60.293	62.061	64.049	67.038
<b>TIM</b>	42.368	44.425	46.947	51.028	52.849	55.525	59.210
<b>Claro</b>	45.583	46.902	48.767	51.638	53.438	55.534	57.514
<b>Oi</b>	36.555	37.169	37.358	39.273	41.443	41.510	42.842
<b>CTBC</b>	552	563	589	616	623	646	672

Fonte: Teleco. Nota: Total divulgado pela Anatel. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

Quadro 6 – MOU (minutes of use) por operadora

<b>Minutos</b>	<b>1T10</b>	<b>2T10</b>	<b>3T10</b>	<b>4T10</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>3T11</b>
<b>Vivo</b>	116	114	115	118	114	119	127
<b>Claro</b>	92	93	100	96	90	84	109
<b>TIM</b>	100	110	123	129	126	127	130
<b>MOU Brasil*</b>	103	106	113	114	110	110	122

Nota: Minutos mensais de uso do celular, obtido dividindo-se os minutos de tráfego do celular no período (chamadas originadas e recebidas) pelo número médio de celulares no período e pelo número de meses do período. \*Estimado pela Teleco. ND: Não Divulgado

Fonte: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

Esses números são indicativos de como o setor de telecomunicações vem crescendo de forma acelerada, apesar de não funcionar exatamente sob a lógica de livre mercado, defendida como o caminho para o sucesso corporativo pela literatura de marketing. O histórico estatal dessas empresas ainda possui forte influência na realidade em que elas atuam. A principal característica da “herança” estatal desse setor é a forte influência regulatória que se observa no mercado, principalmente, pro meio da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

A Anatel é o principal órgão de influência no mercado de telecomunicações no país. Esse órgão regulador existe com a finalidade de garantir um mercado de telecomunicações que trabalhe com preços e serviços adequados às definições idealizadas em todo território nacional.

A agência foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações, em 1997, e tem por definição sua autonomia administrativa, financeira e hierárquica em relação ao governo. O papel desse órgão é regular as atividades das empresas que atuam nesse mercado e também das entrantes, com o poder de outorgar, regulamentar e fiscalizar a dinâmica desse mercado. A Anatel se envolve não só na dinâmica de prestação de serviço, mas também em aspectos técnicos e patrimoniais inerentes a essa atividade.

O objetivo maior é garantir aquilo que é tido como de interesse público para o desenvolvimento do setor. Abaixo estão listadas as atribuições da Anatel, segundo a própria agência.

Dentre as atribuições oficiais da Anatel, merecem destaque:

- Implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;
- Expedir normas quanto à outorga, à prestação e à fruição dos serviços de telecomunicações no regime público;

- Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- Expedir normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado;
- Expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem;
- Expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos;
- Reprimir infrações dos direitos dos usuários; e
- Exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Fonte: Site da Anatel. Disponível em: < <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acesso em: 10/01/2012.

Outra particularidade do mercado de telecomunicações que interfere fortemente na política das empresas que atuam no setor é a questão tributária. O Brasil é reconhecido atualmente pela elevada carga tributária. Segundo a própria Receita Federal, em 2010, 33,56% do PIB brasileiro foi receita do recolhimento de impostos.

O mercado de telecomunicações não só sofre influencia dessa política tributária pesada, como é um dos setores mais afetados, podendo ser comparado a produtos como álcool e tabaco. O quadro abaixo foi retirado do site da consultoria Teleco e faz uma simulação da carga tributária descontada da receita total do mercado de telecomunicações.

Quadro 7 – Cálculo da carga tributária

		<b>Base de Cálculo</b>	<b>Geral</b>	<b>PR e BA</b>	<b>PA e RJ</b>
<b>1</b>	<b>Receita Bruta</b>		100,00	100,00	100,00
<b>2</b>	<b>ICMS</b>	25%, 27% ou 30% sobre Receita Bruta	25,00	27,00	30,00
<b>3</b>	<b>PIS</b>	0,65% sobre Receita Bruta	0,65	0,65	0,65
<b>4</b>	<b>COFINS</b>	3% sobre Receita Bruta	3,00	3,00	3,00
<b>5</b>	<b>CPMF</b>	0,38% sobre Receita Bruta	0,38	0,38	0,38
<b>6</b>	<b>FUST</b>	1% sobre Receita Bruta	1,00	1,00	1,00
<b>7</b>	<b>FUNTELL</b>	0,5% sobre Receita com Deduções*	0,35	0,35	0,35
<b>8</b>		Total Tributos	30,38	32,38	35,38
<b>9</b>	<b>Receita Líquida</b>	(Receita Bruta - Tributos)	69,62	67,62	64,62
<b>Relação entre o Total de tributos e a Receita Líquida (8) / (9)</b>			43,64%	47,89%	54,75%

(\*) Receita com Deduções calculada sem a incidência de ICMS, PIS e COFIN

Fonte: Teleco. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/tributos.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

Nesse quadro, é possível perceber que a alta carga tributária nos serviços de telecomunicações tem forte impacto na receita do setor, o que compromete investimentos e impede o desenvolvimento do setor, que encontra nos altos tributos mais um freio para o seu desenvolvimento.

Esse cenário é mais uma indício de que o mercado de telecomunicações não funciona sob a lógica de livre mercado. Na prática, por trás das dinâmicas de mercado existe uma série de questões remanescentes do monopólio estatal do setor de telecomunicações no Brasil e também interesses estratégicos em diversos países que desafiam o discurso de ‘*borderless world*’ – especialmente no que diz respeito a interesses colonialistas em países emergentes (Chakravarty, 2004).

Quadro 8 – Relação receita líquida e carga tributária em telecomunicações

R\$ BILHÕES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	JAN-SET/11
Receita Líquida	39,5	47,5	52,9	60,8	69,6	76,6	81,1	88,8	96,2	97,1	99,6	79,2
Tributos (R\$ Bilhões)	12,6	15,6	17,1	21,1	25,1	30,4	33,6	35,4	39,8	41,4	44,0	34,2
Tributos % da Rec. Líquida	31,8%	32,7%	32,2%	34,6%	36,0%	39,7%	41,5%	39,9%	41,4%	42,6%	44,2%	43,2%

Fonte: Teleco

Outra característica importante do mercado de telecomunicações é o processo de entrada e saída nesse setor. As barreiras de entrada são elevadas e extremamente rígidas, porque além de necessitar de um alto grau de investimento tecnológico, a atuação no setor se dá por meio de concessão pública.

As empresas participam de leilões para a concessão de “bandas” de frequência que devem ser exploradas pelas empresas. Esse processo não só torna a entrada nesse setor muito mais complexa do que o de uma indústria de bens de consumo, por exemplo, como também vincula a atuação dessas empresas ao governo.

## 4.2 A empresa Alpha

Conforme mencionado, essa pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa de telecomunicações que atua no Brasil. O nome da empresa e dos entrevistados serão mantidos em sigilo, em prol da preservação dos direitos dos entrevistados e da empresa. A empresa é denominada de Alpha neste documento; por sua vez, os entrevistados são referenciados pelo cargo que ocupam e pela área de atuação. Em alguns momentos, as informações da empresa

podem ser indicativas de sua identidade; por essa razão todas as informações que possam sugerir a identidade da mesma serão representadas de forma genérica. Quanto aos dados específicos sobre o setor, sempre que possível e necessário para a contextualização adequada das entrevistas, serão mencionados ao longo da análise.

A empresa Alpha é uma importante empresa que atua no segmento de telecomunicações do Brasil, especialmente no segmento de telefonia móvel. Os quadros 7 e 8 (a seguir) fornecem algumas principais informações sobre a empresa.

Quadro 9 – Desempenho operacional da empresa Alpha

-	1T10	2T10	3T10	4T10	1T11	2T11	3T11	ΔTrim	ΔAno
Celulares (milhares)	42.368	44.413	46.947	51.028	52.849	55.525	59.210	6,6%	26,1%
<i>Pré-Pago</i>	35.753	37.469	39.711	43.549	45.147	47.520	50.559	6,4%	27,3%
<i>Pós-Pago</i>	6.615	6.944	7.236	7.479	7.702	8.005	8.651	8,1%	19,6%
Pré-Pago (%)	84,4%	84,4%	84,6%	85,3%	85,4%	85,6%	85,4%	-	-
ARPU (R\$)	24,0	24,2	23,5	23,3	20,8	21,6	21,2	(1,9%)	(9,8%)
Minutos de uso (MOU)	100	110	123	129	126	127	130	2,4%	5,7%
Churn (mensal) (%)	3,4%	3,4%	3,7%	3,7%	4,3%	4,2%	3,9%	-	-
SAC (R\$)	74,8	66,0	55,0	35,9	49,2	35,0	36,0	2,9%	(34,5%)
Empregados	8.950	8.815	9.081	9.712	9.568	9.616	9.821	2,1%	8,1%

Fonte: Teleco. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/Operadoras/.asp>>. Acesso em: 10/01/1012.

Quadro 10 – Desempenho Financeiro da empresa Alpha

<b>R\$ Milhões</b>	<b>1T10</b>	<b>2T10</b>	<b>3T10</b>	<b>4T10</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>3T11</b>	<b>ΔTri</b>	<b>ΔAno</b>
Receita Bruta	4.638	4.943	5.173	5.565	5.440	6.151	6.382	3,7%	23,4%
Receita Bruta Móvel	4.369	4.628	4.834	5.207	5.077	5.763	6.005	4,2%	24,2%
Receita Bruta Fixa	269	315	339	358	363	388	376	(3,2%)	11,0%
Receita Líquida	3.296	3.559	3.677	3.926	3.752	4.252	4.371	2,8%	18,9%
Receita Líquida Móvel	3.100	3.328	3.433	3.671	3.501	3.983	4.114	3,3%	19,8%
Receita Líquida Fixa	196	231	244	255	251	268	258	(3,9%)	5,7%
EBITDA	947	1.010	1.035	1.201	1.033	1.138	1.152	1,2%	11,3%
Margem EBITDA	28,7%	28,4%	28,2%	30,6%	27,5%	26,8%	26,4%	-	-
EBIT	167	239	280	515	350	529	513	(3,1%)	83,5%
Lucro Líquido	55	126	147	1.885	213	350	317	(9,5%)	116,1%
Dívida Líquida	2.249	2.520	2.079	984	1.671	1.998	1.458	(27,0%)	(29,9%)
Investimento	689	520	526	1.100	297	654	837	28,0%	59,1%
Inadimplência	2,0%	1,8%	1,3%	1,0%	0,8%	1,1%	1,0%	-	-

Fonte: Teleco. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/Operadoras/.asp>>. Acesso em: 10/01/1012.

A empresa Alpha é subsidiária de um grupo internacional e surgiu em 1998 após o processo de privatização que ocorreu no Brasil. Em 2002, a Alpha tornou-se a primeira empresa de telefonia celular com cobertura em todos os estados brasileiros. Atualmente, a operadora Alpha atua como prestadora de telefonia móvel, fixa, longa distância e transmissão de dados. Até o final de 2010, a Alpha possuía um alcance nacional de aproximadamente 94% da população urbana brasileira e a maior cobertura GSM do Brasil.

A Alpha tem a sua história marcada pela inovação e o pioneirismo. Além de ter sido a primeira em oferecer diversos produtos e serviços, recentemente a empresa conquistou uma

posição privilegiada no mercado de telecomunicações do Brasil. Apesar de não ser detentora do primeiro lugar no mercado, os últimos anos foram marcados por uma estratégia inovadora e agressiva que vem gerando resultados determinantes para o sucesso da companhia.

“A Alpha sempre foi uma empresa inovadora, mas após alguns anos meio difíceis, parece que finalmente encontramos uma forma de revolucionar a telefonia no Brasil. Depois da virada, muitas coisas mudaram na forma de fazer telecom”.

Especialista de Marketing

“2009 foi o ano da virada. Depois, então, quando lançamos o [nome do plano] o mercado mudou. A oferta é matadora. As outras demoraram a copiar, mas já começaram a entender que essa é a lógica a partir de agora. A [nome de concorrente] ainda não descobriu como fechar a conta, mas já começa a tentar imitar.”

Manager de Marketing

A empresa Alpha modificou a lógica da prestação de serviços de telefonia móvel através do lançamento de duas novas plataformas de serviço. Essas duas plataformas modificaram completamente a forma de cobrar e, conseqüentemente, de consumir telefonia celular. A primeira inovação é a mudança de cobrar por chamada ao invés de cobrar por tempo de chamada, por meio do conceito *pay per call*. Além de oferecer um valor agressivo, a Alpha começou a doutrinar os clientes com o conceito de chamada de duração ilimitada. A segunda inovação é a quebra das barreiras territoriais, com a cobrança do mesmo preço e mecânica de cobrança para locações locais ou DDD, usando o código de longa distância da operadora. Depois do sucesso dessa mecânica nos serviços de voz, a Alpha estendeu essa inovação para dados e SMS.

Outra inovação é o conceito de comunidade. A operadora passou a incentivar a formação de uma comunidade principalmente com a liberação de chamadas *on-net* nos planos pós-pagos.

“O [nome do plano] é revolucionário. As pessoas pararam de se preocupar com o tempo da chamada e começaram a falar mais. Minha empregada sempre fala com a sua família que mora no nordeste usando o Alpha dela [aqui o nome da empresa

denomina o celular]. Antes ela quase nunca podia ligar para a família, agora se falam quase todos os dias e ficam um tempão no telefone.”

Especialista em Marketing

“Só a Alpha faz telefonia para as pessoas falarem mais. No mundo inteiro as pessoas falam bem mais. Aqui no Brasil, antes da Alpha lançar o [nome do plano], celular era luxo. Ninguém das classes mais pobres fazia DDD. O Brasil tinha um potencial reprimido. Ainda tem muito. A telefonia móvel aqui sempre foi uma coisa muito cara, especialmente se você compara com outros países, vai ver que o nosso MOU [minutes of use] é baixíssimo.”

Manager em Marketing

“Aqui você fala ilimitado Alpha-Alpha. Isso faz com que as pessoas tragam seus grupos para a Alpha. É como se fosse um processo mobilizador. Sempre falamos mais barato com a mesma operadora, mas falar totalmente de graça é uma coisa nova. Antes da gente já tinha a [nome de empresa] que fazia isso na telefonia fixa, porque isso suportava o discurso dela de convergência. A [nome de empresa] também tem isso bem forte, mas é uma empresa nichada, bem diferente [...] A questão é que depois que as pessoas descobrem que é possível, elas passam a desejar isso.”

Manager Comercial

As implicações dessas inovações para a Alpha e para o mercado de telecomunicações nos últimos anos foram bem significativas. A companhia é reconhecida como uma das responsáveis pelo crescimento da telefonia móvel no Brasil nos últimos anos, principalmente para classe C e isso a torna mais próxima dos discursos de responsabilidade social corporativa.

“Mirando no mercado das classes C e D, a Alpha tem lançado serviços populares e reforçado o esquema de vendas em comunidades do Brasil. Com a ajuda destes novos consumidores, a operadora quase triplicou o lucro líquido, com alta de 178% na comparação entre o segundo semestre de 2011 e o mesmo período de 2010, atingindo R\$ 350 milhões.”

Exame.com, 2011

Apesar de um posicionamento forte que a define como uma operadora predominantemente móvel, a Alpha fez movimentos recentes que vão fortalecer a sua atuação também no mercado de telefonia fixa. As aquisições das empresas Beta, no final de 2009, e Gama, em 2011, são um movimento forte no sentido da prestação de telefonia fixa. No entanto, a maior contribuição dessas duas empresas para a Alpha é a aquisição de infraestrutura.

O setor de telecomunicações está em crescimento no mundo todo em função dos desenvolvimentos tecnológicos, tanto em infra-estrutura, como em *devices*. O uso de smartphones acelerou consideravelmente nos últimos anos, modificando a lógica de consumo não só dos aparelhos, mas também dos serviços de telecomunicações.

Além dos avanços tecnológicos, o crescimento econômico mundial aparece como um fator acelerador do consumo de telecomunicações. A ascensão de economias emergentes, como o Brasil, democratizou o consumo de voz e dados no celular, trazendo uma nova classe de consumidores para esse setor. No gráfico abaixo, fica representado o crescimento do número de celulares no mundo.

Figura 2 – Celulares no Mundo em bilhões



Fonte: Teleco. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/pais/celular.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

No quadro 11, encontra-se a lista de principais mercados de telecomunicação do mundo.

Quadro 11 – Maiores mercados de telecomunicações do mundo em milhões de linhas.

Ranking	País	1T10	2T10	3T10	4T10	1T11	2T11	3T11	ΔTrim	ΔAno
1	China	777	805	833	859	890	921	952	3,5%	14,3%
2	Índia	584	636	688	752	812	852	874	2,6%	27,0%
3	EUA	288	291	298	303	308	314	328*	4,3%	10,1%
4	Brasil	179	185	192	203	211	217	227	4,6%	18,7%
5	Rússia	211	214	217	215	220	223	225	1,1%	4,0%
6	Japão	116	118	119	121	123	125	127	1,4%	6,3%

\*Resultado de Junho/11.

Fonte: Teleco. Disponível em: < <http://www.teleco.com.br/pais/celular.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

No Brasil, essa tendência de crescimento também é realidade. Atualmente, o número de linhas de celulares supera o número total da população brasileira. No quadro 12, é possível ter um retrato do mercado de celulares no Brasil em novembro de 2011.

Quadro 12 – Retrato brasileiro de celulares em novembro de 2011

	Nov/10	2010	Set/11	Out/11	Nov/11
<b>Celulares</b>	197.533.986	202.944.033	227.352.069	231.633.520	236.083.615
<b>Pré-pago</b>	82,21%	82,34%	81,64%	81,62%	81,65%
<b>Densidade</b>	101,96	104,68	116,51	118,62	120,81

<b>Crescimento Mês</b>	3.094.736	5.410.047	3.329.932	4.281.451	4.450.095
	1,6%	2,7%	1,5%	1,9%	1,9%
<b>Crescimento Ano</b>	23.574.618	28.984.665	24.408.036	28.689.487	33.139.582
	13,55%	16,7%	12,0%	14,1%	16,3%
<b>Crescimento em 1 ano</b>	27.780.077	28.984.665	35.879.927	37.194.270	38.549.629
	16,36%	16,7%	18,74%	19,13%	19,52%

Nota: celulares ativos na operadora. Densidade calculada com a projeção de população do IBGE (Rev. 2008) para o mês respectivo.

Fonte: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em: 10/01/2012.

### **4.3 Orientação para o mercado: discurso x prática**

Em concordância com o objetivo de compreender o que é marketing para os profissionais que atuam no mercado de telecomunicações, em um primeiro momento durante as entrevistas, todos os entrevistados foram questionados sobre o significado de marketing, a função do marketing na empresa e sobre o que seria o papel de um gestor de marketing.

Durante as entrevistas foi possível perceber que, ao discursarem sobre essas questões, os entrevistados assumem um discurso mais formal, reproduzindo de forma cartesiana as definições reconhecidas no ambiente corporativo e acadêmico. Nesse primeiro momento, os entrevistados resgatam um conhecimento teórico obtido ao longo de sua formação acadêmica ou de sua experiência profissional.

Uma das razões para esse fenômeno pode ser a obrigatoriedade de mostrar-se alinhado com a linguagem mais valorizada no mercado. Outra razão é que a maioria dos profissionais teve alguma formação em programas de MBA. Naquele momento o entrevistado se percebe dialogando com um representante da área de marketing, no papel de entrevistador acadêmico. Essa questão pode colaborar para a preocupação do entrevistado, em agir “conforme os protocolos” e no conseqüente esforço para demonstrar a sua familiaridade com o discurso universal.

É importante ressaltar que a construção desse conceito também é fruto da experiência profissional dos indivíduos. Cada vez mais as empresas acabam assumindo um papel educador e propagando esse conceito por meio das práticas de gestão. O discurso de OPM é inerente à empresa como um todo, e não restrito a área de marketing.

O discurso de OPM é estratégico para empresas no mercado de telecomunicações (Chakravarty, 2004), dentre outras razões devido ao forte caráter político e estratégico das telecomunicações – de acordo com os fundamentos doutrinários do Consenso de Washington – em uma era de globalização complexa, apesar do discurso de mercado sem fronteiras.

Mesmo os entrevistados cuja área de formação não tem influência da disciplina de marketing possuem percepções que se revelam fortemente moldadas pelas teorias *mainstream*. Dessa forma, a reprodução desse modelo não fica restrita apenas ao mundo acadêmico, mas acontece muito fortemente também no discurso diário propagado pelos próprios gestores. Esse quadro exige uma postura crítica do pesquisador, principalmente por que muitos desses profissionais foram formados pelas escolas de negócio e seus programas de MBA.

Para aqueles que possuem em sua formação acadêmica algum tipo de bagagem dessa disciplina, a percepção do marketing como atividade de gestão focada na orientação de mercado é mais robusta. É possível perceber inclusive a presença de discursos que se repetem, retratando a massiva catequização (ou colonização) em relação aos conceitos da literatura acadêmica *mainstream*.

“Marketing é um modelo de gestão, orientado para o mercado. O Marketing é o responsável pelo olhar de negócio da companhia. É o setor responsável para olhar para fora, entende? As outras áreas são responsáveis por olhar para dentro e melhorar o funcionamento da empresa.”

Consultor em Marketing

“Não tem uma definição clara. A área de marketing é a responsável por descobrir o que o consumidor quer e trazer isso para a estratégia da empresa.”

Manager em Qualidade

“Nós do marketing somos responsáveis por gerir o portfólio de produtos e serviços da empresa, sempre olhando para os consumidores e os concorrentes. Uma boa gestão de marketing pode trazer o sucesso para a empresa, basta entender como o mercado funciona.”

Manager em Marketing

“Muita gente acha que marketing é comunicação. Mas marketing é muito mais do que isso. A comunicação é só uma parte. Na verdade, o marketing é responsável por gerenciar uma série de componentes da prestação de serviços, focado nas necessidades dos consumidores.”

Especialista em Marketing

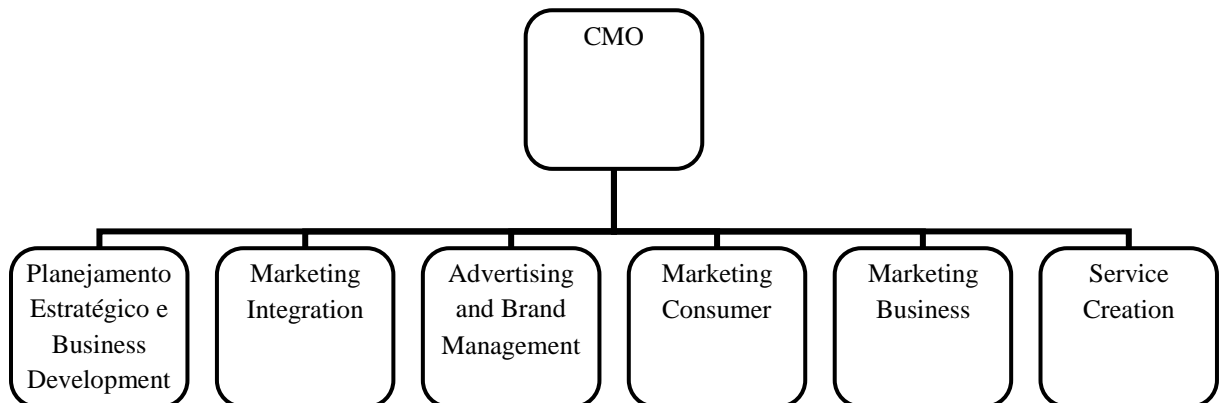
“Quando uma empresa faz marketing, assim como a Alpha, todas as áreas estão orientadas para o mercado. Estamos sempre monitorando o que está acontecendo no mercado, antes de tomarmos decisões.”

Especialista Regulatório

É possível perceber que as percepções do que é marketing pelos entrevistados são diversas, mas todas possuem em comum o discurso instrumentalista, com foco no entendimento das necessidades consumidor para a concretização dos objetivos de mercado da empresa. Eles resgatam um discurso que acreditam tratar-se de conhecimento teórico.

Evidentemente, a interlocução com uma pesquisadora acadêmica da área de marketing reforça o valor deste discurso durante pesquisas. Uma evidência da importância desse foco instrumentalista é o fato de que na empresa Alpha, a diretoria de Marketing é reconhecida como a principal “área de negócio” da empresa. A área é comandada por um CMO com subordinação direta ao CEO da empresa. A organização da área de marketing pode ser descrita pela figura 3 abaixo.

Figura 3 – Organograma da diretoria de marketing na empresa Alpha



Fonte: Intranet da empresa Alpha.

A definição da missão da diretoria de marketing na empresa Alpha é definida pela própria empresa da seguinte forma:

“Definir o posicionamento competitivo no mercado, por meio do desenvolvimento do portfólio de oferta voz, VAS e *devices*, a definição dos acordos de parcerias com os provedores de conteúdo e a definição dos planos de fidelização coerentes com o processo de segmentação da base de clientes, visando atingir dos objetivos de receita e margem atribuídos.”

Intranet da empresa, acessada em 7/11/2011.

Tendo em vista a percepção do marketing como atividade de orientação para o mercado, cujo gerenciamento é capaz de prover resultados diretamente positivos, a função da área de marketing é fortemente percebida como a atividade *core* da empresa. Em alguns momentos, o marketing é percebido inclusive como atividade base para a estratégia empresarial. Para os entrevistados, a área de marketing é vista, junto com a área comercial, como a área de negócio da empresa, enquanto as demais áreas atuam como suporte para essas atividades. Esse pensamento é característico do pensamento de OPM, porque reconhece a prática da gestão de mercado como principal fator de sucesso para a empresa, diminuindo os papéis de outras atividades para a formação da estratégia empresarial.

Entretanto, fica evidente que o discurso dos entrevistados não reflete a prática e não considera todos os aspectos que surgirão no desenrolar das entrevistas. Esse discurso mecanizado é uma mera reprodução de um conceito construído ao longo de anos de formação acadêmica segundo a literatura *mainstream* e da vivência profissional. De acordo com a literatura de pós-colonialismo, esse quadro empírico sugere a existência de um processo de mimetismo que faz com que o ‘colonizado’ imite o colonizador, sem plena convicção e como forma de resistência (Prasad, 2003). É possível descrever esse discurso como superficial, uma vez que, ao longo da entrevista a prática nesse mercado se revela pelos próprios entrevistados como uma rede complexa de questões de não-mercado que não são contemplados pelo discurso dominante.

A partir dessa primeira observação, é possível resgatar as discussões sobre a necessidade de um conhecimento acadêmico em marketing que seja mais plural, menos marcado por ‘imperialidade’ ou ‘colonialidade’. Constantemente são realizadas pesquisas na área de marketing em que esse discurso superficial é coletado pelo entrevistador sem que haja uma interpretação crítica, contribuindo para reprodução de discursos na literatura *mainstream* e para um contínuo distanciamento entre pesquisadores e praticantes em um primeiro nível, e entre ambos os lados e a sociedade, em um segundo nível de análise.

Esses resultados sugerem que o ensino de outras perspectivas teóricas na área de marketing é fundamental para que os pesquisadores dessa área no Brasil sejam ao menos capazes de mobilizar uma perspectiva crítica. Uma perspectiva crítica, como ilustrado nesta pesquisa, permite que pesquisadores transcendam o que está por trás dos significados mobilizados por praticantes e corporações em uma primeira narrativa.

Nesse trabalho, a primeira narrativa será a denominação para esse primeiro discurso acrítico dos entrevistados e menos próximo do âmbito das práticas e dos grandes interesses das empresas e outros *stakeholders* e players no mercado de telecomunicações. Praticante de marketing mobiliza poder ao demonstrar em processos de coleta de dados (via questionário ou entrevistas diretas) o seu domínio das definições *mainstream* desse campo e utiliza uma linguagem superficial, ainda que desconectada da realidade prática que acaba sendo revelada em outros níveis de narrativa.

O limite entre essa primeira narrativa e uma investigação mais profunda nas pesquisas de marketing só é possível se os pesquisadores da área obtiverem conhecimento plural e possam exercer um pensamento crítico, sem a necessidade de submeter as informações coletadas a um determinado conhecimento – seja a literatura *mainstream* ou a teoria crítica dominante.

Uma evidência dessa superficialidade da primeira narrativa é o desenvolvimento do restante da entrevista, no qual fica claro que a forte percepção do mercado de telecomunicações como um mercado regulado e estratégico não evoluiu para o debate dessa influência na gestão de marketing. De forma muito velada, é possível perceber durante os diálogos que a dinâmica do setor tem forte influência na gestão de marketing da empresa; no entanto, como gerentes profissionais governados pela doutrina do capitalismo gerencial, os entrevistados nenhum momento deixam essas percepções abalarem o discurso formal de definição de marketing.

“O marketing é feito exclusivamente pensando nos números, nos consumidores, no share... Sabe, nem sempre as decisões do marketing levam outras coisas em consideração. A rede, por exemplo, você sabe, o certo era investir em mais infra antes de botar mais gente pra dentro.”

Especialista Regulatório

“Pra lançar um serviço novo, por exemplo, não podemos lançar sem aprovação. Uma empresa de sapatos não precisa desse processo todo pra lançar um modelo novo, mas com telecom tudo é mais complexo.”

Manager em Marketing

Esse quadro contraditório ilustra o caráter colonialista e pouco estratégico (de fato) do marketing. A importância das ‘peculiaridades’ do mercado de telecomunicações que desafiam a literatura *mainstream* fica clara nas entrevistas, mas em muitos momentos são desassociadas, como se a gestão de marketing fosse um modelo imune às influências externas. Essa percepção cartesiana demonstra que para muitos a gestão de marketing ainda é percebida como um modelo em que é possível gerenciar os componentes – retornam nesse momento

modelos como quatro Ps, quatro Cs, entre outros – sem influência das questões de poder e política, tão presentes nesse setor.

“Produto, preço, promoção e distribuição são os componentes do marketing mix. Aqui temos uma área dentro do marketing responsável por cada uma dessas funções. Os gerentes da área são responsáveis por gerenciar esse mix para alcançarmos os melhores resultados.”

Manager em Marketing

O questionamento sobre o papel de um gestor ou profissional de marketing representa ainda mais esse pensamento, reforçando de maneira particular a instrumentalização do marketing. É clara a percepção de que o atributo mais importante para a tomada de decisão em marketing são os números. Essa é mais uma evidência do caráter instrumental que essa função vem adotando.

“O profissional de marketing tem que entender os números acima de tudo. O mercado nos conta para onde ele quer ir. Um bom suporte de pesquisa e de inteligência competitiva faz com que o profissional tenha as informações necessárias para tomar a decisão.”

Manager Marketing

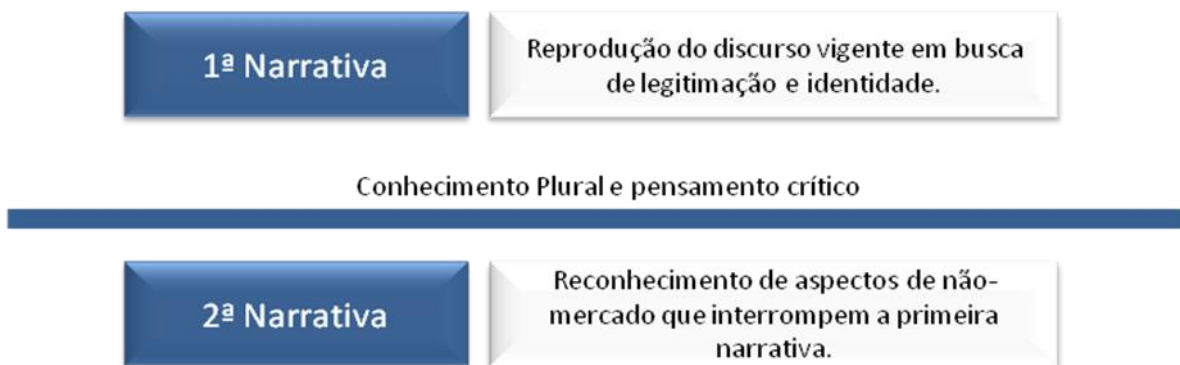
“Não gosto de ir para uma reunião sem conhecer os números do mercado. Claro que a intuição também é importante, mas ninguém aprova um projeto ou uma decisão sem conhecer os números. Um gestor de marketing que não consegue mensurar as coisas é capenga.”

Manager Marketing

Dessa forma, encerra-se essa seção com o apelo para o amadurecimento das pesquisas de marketing, por meio de uma bagagem teórica mais plural que permita aos pesquisadores irem além da primeira narrativa, que reproduz um discurso impessoal, e avancarem em suas pesquisas para uma segunda narrativa, mais rica e pessoal, em que apareçam aspectos que realmente descrevam a realidade prática. O resultado dessa pluralidade será o

desenvolvimento da área de marketing com um conhecimento acadêmico menos universalizado e mais robusto.

Figura 4 - 1ª narrativa x 2ª narrativa



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.4 O papel de RSC na empresa Alpha

O tema Responsabilidade Social Corporativa aparece na estratégia da empresa Alpha como um importante vetor estratégico, superando em grande parte a baixa efetividade do discurso de marketing em um mercado tão complexo e estratégico. As questões sociais e ambiental são amplamente e crescentemente reportadas no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2010 da empresa, evidenciando que a Alpha, assim como outras empresas, coloca o tema como importante vetor estratégico de relacionamento com seus diferentes públicos de interesse – muito além do foco estratégico no ‘consumidor’ (tido como soberano em um mercado livre) prescrito pela área de marketing.

O curioso é perceber que o modelo atual de relatórios se caracteriza mais como uma prestação de contas para investidores e *stakeholders* do mundo governamental (dentro e fora do país) do que como um diálogo ‘transparente’ com a sociedade. A baixa efetividade do discurso de marketing, na prática, ajuda a explicar porque RSC tem ocupado uma posição cada vez mais importante na estratégia corporativa das empresas.

De acordo com os fundamentos do Consenso de Washington, as grandes empresas têm sido pressionadas para atuarem com responsabilidade e administrarem os seus impactos em âmbitos que eram administrados pelos governos em diferentes países e regiões. Não há forma melhor de alinhar essas questões com a sua estratégia de mercado do que tomar a iniciativa de como fazer isso da forma mais rentável possível. É fundamental contemplar uma ampla gama de *stakeholders* e apresentar ao público essas estratégias e resultados de modo a contribuir positivamente para a sua imagem, sob uma perspectiva disciplinada de marketing.

Ao longo dos últimos anos, empresa Alpha encontrou um modo bastante peculiar de trazer para seus negócios um caráter mais social. Tendo em vista as contínuas crises enfrentadas pelo capitalismo global e as crescentes desigualdades e conflitos observados nas décadas recentes, a inclusão social apareceu como uma importante bandeira para os negócios da Alpha no Brasil. A mudança em seu portfólio, revolucionária para o mercado de telecomunicações no país e decisiva para a arrancada dessa empresa rumo à liderança do setor, vem sendo reconhecida como a principal realização social da empresa nos últimos anos.

De fato, a Alpha tornou a telefonia mais acessível para as classes C e D, com preços mais acessíveis e uma mecânica que favorece o perfil de uso desse público. No entanto, é preciso reconhecer que a Alpha, ao caminhar nesse sentido, tinha o objetivo principal de alcançar excelentes resultados de negócio.

Além disso, a Alpha relaciona em seu Relatório de Sustentabilidade de 2010 a democratização da telefonia por meio de seus planos com a diminuição da necessidade de deslocamento, o que conseqüentemente proporciona queda na emissão de CO<sub>2</sub> e contribui para diminuição do aquecimento global. Outra questão ambiental importante é a minimização de impactos decorrentes da atividade da empresa. A seguir são apresentadas algumas medidas de gestão adotadas com essa finalidade:

- Acompanhamento de análise dos efeitos de resíduos da rotatividade na troca de celulares e da emissão eletromagnética das Estações Rádio-Base (ERBs).
- Investimento na compra de simcard avulso, retardando a troca de aparelho.
- Compartilhamento de redes e sites, diminuindo o impacto ambiental.

A empresa declara que o relacionamento com a comunidade é desenvolvido através do projeto social Delta, com foco na educação. Esse projeto, iniciado em 2003, teve seu ciclo encerrado apenas em 2011 e ao longo dos anos beneficiou 20 mil alunos, em 13 cidades brasileiras.

A Alpha declara que as suas políticas de Responsabilidade Social e ambiental são pautadas nos princípios do Pacto Global, da ONU, da qual a empresa é signatária desde 2008. A definição de Pacto Global, no site internacional da ONU é:

“The United Nations Global Compact is a strategic policy initiative for businesses that are committed to aligning their operations and strategies with ten universally accepted principles in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption.”

Fonte: Site internacional ONU

Ao final de 2010, o público interno da Alpha era de 10.559 pessoas, sendo 10.138 empregados próprios. Sobre a sua política de relacionamento com o público interno, a Alpha define sua comunicação como de “mão dupla”:

“... a Alpha busca uma comunicação em via de mão dupla, com o objetivo de levar os valores da empresa e informar os funcionários sobre novos produtos e serviços e, ao mesmo tempo, motivar os colaboradores a manifestar suas idéias e compartilhar suas experiências.”

Relatório de Sustentabilidade, 2010

Durante a pesquisa ficou claro que a estratégia de responsabilidade social da empresa Alpha está totalmente alinhada com interesses elevados de negócio e segue uma lógica instrumentalista e discursiva que vai muito além da lógica dominante da área de marketing.

O discurso de RSC tem sido mobilizado como uma forma de legitimar as práticas de não-mercado das empresas (Costa e Carvalho, 2005). Uma das razões principais é que o

discurso *mainstream* de marketing não é suficiente para processos de legitimação em um contexto político como é o mercado de telecomunicações. A linguagem de marketing não é mais legítima para a sociedade, especialmente no contexto do mercado brasileiro de telecomunicações em que as obrigações do Estado e das empresas se confundem em muitos momentos.

Essa falta de legitimação do discurso *mainstream* de marketing evidencia que os aspectos de não-mercado possuem uma importância muito maior do que aquela sugerida pelo micromarketing dominante. Nesse cenário RSC se consolida como uma linguagem oficial, apesar de sua óbvia fragilidade disciplinar quando comparada à área de marketing, mais adequada para promover a atuação das empresas no mercado de telecomunicações e, possivelmente, em diversos outros mercados no país cuja principal característica são a regulação e a mobilização de política (Barros, Costa, Ayrosa e Sauerbronn, 2009).

#### **4.5 Aspectos de não-mercado em telecomunicações**

O setor de telecomunicações é reconhecidamente diferente de outros setores da economia. As peculiaridades são facilmente reconhecidas no discurso dos entrevistados. O setor de telecomunicações no Brasil possui características peculiares, atribuídas pela sua origem estatal. As telecomunicações no Brasil possuem particularidades em sua descrição que são facilmente identificadas pelos profissionais atuantes nesse setor como o dinamismo, a alta rotatividade e a falta de maturidade em relação a outros setores da economia.

Entre as peculiaridades citadas pelos entrevistados está a maturidade do mercado. O mercado de telecomunicações foi privatizado há pouco mais de uma década, o que o torna extremamente novo em relação a outros setores da economia.

O fato de o mercado de telecomunicações no Brasil ser citado como um mercado não maduro reflete o pouco tempo de existência desse modelo de telecomunicações e também uma menção ao potencial pouco explorado desse setor no Brasil.

“Se você pensar, o mercado de telecomunicações não é um mercado totalmente maduro. O Brasil é um dos países em que a economia mais cresce, com uma

população enorme, que tem características de comunicação muito fortes e ainda assim, não temos um dos maiores níveis de consumo de telefonia do mundo. Você vê, temos mais de um celular por habitante. O brasileiro tem vocação para o consumo. Acredito que o setor de telecom ainda vá crescer muito em abrangência e volume.”

Manager comercial

“A telefonia no Brasil ainda está engatinhando. Temos muitas barreiras que freiam o desenvolvimento no setor. Telecom no Brasil é coisa nova. Antes da privatização, telefone era uma coisa cara. Há muitos anos, uma linha telefônica era declarada como um bem. Hoje, você entra em uma loja e compra um chip, liga e eles instalam uma linha na sua casa. Há pouco mais de dez anos, ter um celular era uma coisa caríssima. Temos muito que crescer ainda, mas confesso que me surpreendo com o crescimento da telefonia nos últimos anos.”

Manager em Qualidade

O fato de esse mercado ser novo também é retratado no reconhecimento de que as empresas de telecomunicações são, em geral, pouco estruturadas em termos de processos internos.

“A Alpha não tem processos internos bem estruturados. As coisas simplesmente vão acontecendo. Agora já estão melhorando, mas, faz pouco tempo, a empresa era uma bagunça. Além disso, a rotatividade faz com que as coisas mudem e dificulta a consolidação dos processos.”

Consultor Sênior em Marketing

“A minha área é muito dinâmica, aliás, como toda a empresa. Não temos um processo desenhado para seguir. Isso é bom por um lado, mas acho que falta um pouco mais de organização. Nem sempre as coisas se falam.”

Especialista em Marketing

O setor de telecomunicações também é reconhecido como extremamente dinâmico. Esse fato tem implicações para a gestão da empresa e é fortemente comentado pelos entrevistados. Em alguns momentos, essa característica aparece como um fator central na descrição da empresa e do setor.

“O setor de telecom muda muito. O que mais acontece aqui são as mudanças de uma hora para outra. Um projeto é capaz de mudar quase todos os dias até o final. Por isso tudo é tão corrido.”

Manager Comercial

“É como se fizéssemos uma empresa nova todos os dias.”

Manager em Marketing

“As coisas aqui mudam de um dia para o outro. Mas acho que isso é uma coisa de telecom. Eu trabalhei na [nome de empresa] e era a mesma coisa.”

Especialista em Marketing

“As mudanças fazem parte do negócio. Tudo muda muito rápido, até porque a concorrência está sempre acompanhando. Ainda tem a preocupação de lançar primeiro. Faz toda a diferença ser o primeiro no mercado a lançar determinado serviço ou oferta.”

Manager em Marketing

A questão do dinamismo reflete também a rotatividade. O mercado de telecomunicações é reconhecido pela constante troca de funcionários. É muito comum um profissional passar por mais de uma empresa desse setor ao longo de sua trajetória profissional. Além disso, para muitos, o mercado de telecomunicações acaba sendo uma decisão definitiva.

“O mercado de telecom é muito prostituído. As pessoas estão sempre rodando. Essa semana mesmo uma pessoa da minha equipe foi para a [nome da empresa].”

Manager em Qualidade

“A rotatividade é muito alta. A maior parte da galera aqui já passou por pelo menos mais uma telecom. Isso é comum, acho que virou um ciclo, porque na hora que abre uma vaga, quem tem uma telecom no currículo sempre sai na frente.”

Manager Comercial

“Telecom é assim: ou você ama ou odeia. Tenho certeza que tem muita gente que nunca mais vai sair desse mercado. É mais fácil ficar rodando nas empresas, você vai ganhando experiência e conhecendo pessoas.”

Manager de Marketing

Outra principal característica percebida quando os entrevistados definem o mercado de telecomunicações é o dinamismo do mercado. Em seguida aparecem as descrições do mercado de telecomunicações como um mercado em desenvolvimento, tendo em vista que há pouco mais de uma década o setor de telecomunicações no Brasil ainda era privatizado.

Apenas em seguida aparece a questão da regulação como um fator decisivo da dinâmica de funcionamento do mercado de telecomunicações. Mas frequentemente, essas questões aparecem mais em um discurso da problemática do setor do que em um discurso descritivo. Ou seja, as questões da regulação do setor aparecem como impeditivos para a atuação das empresas e geralmente aparecem com um viés mais negativo.

“O problema é que o mercado de telecom sofre uma regulação muito forte. Não que eu não ache importante, mas muitas vezes atrapalha. Acaba engessando o mercado.”

Consultor Sênior em Marketing

A grande questão é que em um primeiro momento os entrevistados percebem o mercado de telecomunicações como um mercado de serviços inserido em uma lógica capitalista de livre-concorrência, para depois pontuarem as restrições enfrentadas pela natureza do setor.

O mercado de telecomunicações passou de um cenário de monopólio estatal para o cenário de livre mercado há pouco tempo. Durante esse o processo de abertura do mercado, a Anatel representava os interesses do Estado de garantir que esse processo de privatização acontecesse com o principal objetivo de beneficiar a sociedade. Por meio de altos

investimentos, as empresas deveriam garantir a rápida expansão do serviço, buscando atingir um alcance nacional. A competitividade, por sua vez, deveria garantir a democratização dos serviços, com preços menores e maior acessibilidade aos serviços. Por último, a Anatel tinha o objetivo de garantir a qualidade na prestação do serviço e o impedimento práticas abusivas.

A literatura *mainstream* não reconhece o Estado como um importante agente influenciador do mercado, por isso, para o mercado de telecomunicações a literatura embasada no conceito de OPM não atende todas as particularidades que esse mercado fortemente regulado possui. É necessário fazer um exercício crítico para ultrapassar os limites do conceito clássico e ampliar a percepção sobre a dinâmica desse mercado.

As telecomunicações têm um papel estratégico para o desenvolvimento do país e por isso o Estado aparece por intermédio de estruturas reguladoras para exercitar influência sobre as empresas, garantindo certos interesses. Além disso, as agências reguladoras reúnem representantes com interesses diversos, inclusive dos próprios players, o que indica a existência de relações de poder e política.

Essa relação evidencia uma influência parcial da regulação sobre o gerenciamento nas empresas de telecomunicações. O planejamento estratégico dessas empresas está sempre atrelado a condicionais definidas pela regulação, o que impede a livre alocação de seus recursos visando apenas os interesses da empresa.

Essa natureza regulada desafia a literatura dominante que defende que os interesses empresariais são administrados de forma cartesiana, seguindo a lógica de maximização dos lucros. É evidente que muitas vezes as empresas de telecomunicação alocam investimentos para cumprir determinadas metas que não necessariamente estão diretamente alinhadas com as necessidades de negócio da empresa.

“Aqui [setor regulatório] não é comercial. Trata-se de uma obrigação e a Anatel fiscaliza. [...] Tem coisas que são difíceis de explicar para a Anatel.”

Especialista Regulatório

A Anatel utiliza o seu poder regulatório para direcionar os investimentos das empresas. O caso dos leilões das bandas é um exemplo de como esse direcionamento acontece. Quando a agência identifica a falta de interesse das operadoras por determinada banda, ela faz um leilão casado, em que a compra de uma frequência interessante seja associada à de uma banda que as operadoras não se interessam em investir.

“Esse tipo de medida é muito comum. A Anatel associa a compra de uma banda a outra. Por exemplo, tinha a frequência que obrigava as operadoras a garantir cobertura em áreas rurais. Essa não é uma compra interessante para as operadoras, não faz parte do objetivo de negócio. Então a Anatel vende essa banda associada a uma banda estratégica para as operadoras. O problema é que uma vez que uma operadora ‘leva’ essa banda junto, ela é obrigada a garantir o serviço com qualidade nesses locais.”

Especialista Regulatório

A recente discussão sobre a infra-estrutura para a tecnologia 4G, por exemplo, reflete a forma como as empresas de telecomunicações e a Anatel são suscetíveis a conflitos de interesses que a literatura acrítica desconsidera em suas análises.

A Anatel anunciou no segundo semestre de 2011 o leilão das frequências para uso de tecnologia 4G no Brasil, prevista para o primeiro semestre de 2012. O principal interesse da Anatel com esse leilão é estimular as operadoras a investirem nessa nova tecnologia, sob o objetivo de atender turistas que virão ao Brasil para a copa de 2014. Esse fato é mais um demonstrativo de que as questões governamentais e os interesses dos *players* envolvidos estão diretamente atreladas à atuação da Anatel sobre as empresas.

“A Anatel vai abrir agora o leilão para 4G. Para nós, não é interessante que isso aconteça agora, mas o governo quer mostrar serviço, então vai abrir o leilão. Isso vai modificar o plano de investimento que vamos fazer.”

Manager em marketing

O Brasil, como país sede de eventos esportivos com repercussão internacional, quer a sua infra-estrutura preparada para receber a atenção mundial nesse período e garantir um bom desempenho. A aposta brasileira nesses dois eventos para alavancar o seu desenvolvimento vem despertando investimentos em diversos setores como turismo e transporte, o que faz com que o governo adote medidas e libere subsídios. No caso do transporte, uma responsabilidade

do nível estatal, o governo vem fazendo altos investimentos para garantir uma boa rede de transportes.

Para as telecomunicações, o governo espera que as empresas possam atender esse objetivo de modernização. A necessidade não partiu dos consumidores ou de todas as empresas, mas faz parte de um direcionamento que reflete um jogo de interesses que utilizará a máquina reguladora para direcionar esses investimentos em seu favor. No entanto, algumas empresas vêm questionando a necessidade de realizarem esse alto investimento nesse momento. A cobertura 3G nem foi totalmente consolidada pelas empresas e já surge uma nova necessidade de alto investimento.

“Se elas (as operadoras) não quiserem entrar no leilão, não entram. Mas esperamos que entrem. O leilão vai ocorrer. Já na Copa das Confederações, em 2013, queremos que as empresas façam apresentação especial do LTE.”

João Rezende, conselheiro da Anatel. Fonte: Estado de Minas Online

“O LTE agrega complexidade e não ajuda o negócio,..., o que é melhor: gastar bilhões em licenças ou gastar bilhões para ampliar a cobertura na Região Norte?(...) Os smartphones têm Wi-Fi, mas poucos terão 4G.”

Presidente da Alpha. Fonte: Seu bolso, Blog do Estadão

"O Brasil tem de decidir se vai aumentar a velocidade [da banda larga móvel] para algumas pessoas nos Jardins [bairro paulistano] ou se vai levar acesso a esses serviços para muitos"

Presidente da Alpha. Fonte: Valor Econômico Online

Os trechos acima evidenciam a interseção de interesses públicos e corporativos. Os papéis se confundem a todo o momento, como exemplo da interdependência entre o setor de telecomunicações e os interesses públicos. Mais uma vez, fica clara a necessidade de discutir a aplicabilidade das teorias *mainstream* de forma indiscriminada. É fato que as empresas de telecomunicações não funcionam sob a lógica pura neoliberal.

A teoria clássica de estratégia também não se aplica ao setor, uma vez que fica clara a multiplicidade de objetivos estratégicos envolvidos na tomada de decisão e, principalmente, pelo setor não demonstrar uma estratégia deliberada. As operadoras de telecomunicações não funcionam puramente com base na maximização do lucro, simplesmente por não ser possível dada a configuração estrutural do setor. Segundo Whittington (2006), a abordagem clássica confirmava a estratégia como uma atividade gerencial executiva, exclusivamente focada na maximização dos lucros.

Nem mesmo as decisões gerenciais atreladas a questões mais operacionais são isentas da influência reguladora. O gerenciamento do preço, por exemplo, uma atividade reconhecida pela literatura *mainstream* como um dos componentes da gestão de marketing é um dos exemplos de um tipo de decisão operacional que depende de questões reguladoras.

"Não é fácil fechar um novo serviço. Na hora de levar para a Anatel, precisamos considerar o que pode acontecer no futuro. O preço de um serviço não pode ser cobrado mais do que aquilo que entregamos para eles [Anatel]. Então como fazemos, registramos o serviço com aquilo que chamamos de preço de portfólio e cobramos o que chamamos de preço promocional. O [nome do plano], por exemplo, está sendo cobrado um valor x desde que foi lançado, mas esse preço é promocional. A qualquer momento temos uma margem para subir."

Manager em Marketing

Atualmente, estão abertas as discussões para inclusão do nono dígito nos números de telefone. Em um caso como esse, as decisões são tomadas pela Anatel e as operadoras possuem um prazo para cumprir a decisão, fazendo a adequação técnica necessária.

"O Conselho Diretor da Anatel decidiu hoje aumentar um dígito nos números de telefones móveis na área de código nacional 11 (São Paulo), de forma a resolver o problema de escassez de recursos de numeração nessa área. Existem atualmente nesta área cerca de 27 milhões de números ocupados."

"Com esta decisão, no prazo de 24 meses, as prestadoras deverão implementar a possibilidade de discagem de um novo dígito a esquerda (nono dígito) nos números de todos os telefones celulares da área 11."

Notícias, Fonte: Site Anatel

A questão dos nove dígitos poderia ser uma necessidade identificada pelas próprias operadoras, que poderiam optar em algum momento pela mudança. No entanto, as decisões de

telecomunicações sempre têm um impacto considerado de esfera pública e, por isso, não são tomadas como decisões gerenciais inerentes ao negócio.

Mais um exemplo de questão atual envolvendo as operadoras e a Anatel é a polêmica sobre a homologação de aparelhos chamados “Xing-ling”. Esses aparelhos estão invadindo o mercado ilegal de aparelhos. Geralmente, trata-se de cópias de aparelhos lançados pelo mercado, que perdem na qualidade, mas ganham no preço e no número de funções. Tradicionalmente esses aparelhos costumam aceitar mais de um chip e, apesar de terem uma duração menor, têm se tornado uma escolha cada vez mais comum para os consumidores que não podem arcar com o custo de um aparelho com todas as funções que deseja.

O problema é que a maioria desses aparelhos é proveniente de contrabando e não são recolhidos os tributos em cima de suas vendas. Só esse ponto já seria suficiente para despertar a atenção do Ministério Público, mas somados aos recentes casos de acidentes envolvendo esses aparelhos essa discussão tomou proporção ainda maior. São inúmeros os casos de baterias que derretem aparelhos que explodem ou queimam e aqueles que simplesmente param de funcionar com alguns dias de uso.

A partir dessa discussão, a Anatel vem tentando encontrar uma forma de reverter esse quadro. Recentemente, começaram as discussões sobre o bloqueio de aparelhos não homologados pela Anatel. A proposta da agência reguladora é bloquear o número de IMEI (número identificador do aparelho) de todos os aparelhos não reconhecidos. Já estão acontecendo as discussões entre as operadoras e Anatel sobre essa solução.

No entanto, as implicações de uma medida dessas para as operadoras são enormes. Primeiramente, existem muitos aparelhos “Xing-ling” que possuem IMEI clonados de aparelhos homologados. O bloqueio nesse caso poderia bloquear uso também de clientes que utilizam aparelhos que não são genéricos. Além disso, em reportagem, a Folha levantou que no caso dos celulares pré-pagos a penetração desse tipo de aparelho pode chegar a 40%. Bloquear esses aparelhos de forma deliberada pode ter sérias conseqüências para os clientes e para as operadoras que veriam 40% de sua base pré-paga inutilizada e insatisfeita.

A empresa Alpha é uma das operadoras que sofreria muito com essa medida radical. No entanto, as decisões da Anatel devem ser cumpridas por todas as operadoras. Já começaram os encontros entre representantes das operadoras e da agência reguladora para

chegar a um acordo sobre operacionalizar essa ação. Esse é mais um exemplo de como as operadoras estão submetidas a decisões muitas vezes unilaterais e precisam adequar suas estratégias.

“... e ainda tem a história dos bloqueio dos IMEIs. Imagina como vai ser bloquear isso de uma hora para outra?! Quase metade da nossa base usa celular xing-ling. Para as operadoras é um péssimo negócio fazer dessa forma.”

Manager em Marketing

“Nem sempre as diretrizes da Anatel levam em consideração os impactos dessas decisões para as empresas. Somos uma empresa, precisamos de uma certa liberdade de manobra. É difícil quando chegam essas questões e não podemos fazer nada.”

Especialista Regulatório

Esses exemplos acima retomam a questão da interferência da regulação na gestão de marketing das empresas de telecomunicações. Não é possível dissociar o aspecto regulatório dessas decisões, porque ele é inerente ao setor, no entanto, a teoria não prevê esse aspecto. Conforme foi mencionado em seções anteriores, a literatura *mainstream* omite aspectos de poder e política. Esse fato faz com que as teorias disponíveis não expliquem o fenômeno da regulação no setor de telecomunicações.

“A [nome de concorrente] tem escritórios regionais e é adorada em algumas cidades porque eles patrocinam eventos locais, por exemplo. Isso ajuda muito de forma política.”

Especialista Regulatório

Em um setor em que uma agência regulatória tem forte impacto nas decisões de marketing das empresas atuantes, por meio de diversos mecanismos, é impossível não reconhecer que as relações de poder e política são decisivas na administração dessas

empresas. Uma empresa que queira atuar nesse mercado terá todos os seus importantes passos avaliados por uma instituição regulatória e, muitas vezes, um bom relacionamento e um alinhamento de interesses pode fazer diferença nessa trajetória.

Os profissionais de marketing, muitas vezes negligenciam esses aspectos no seu discurso, por mais que de forma inconsciente saibam que o seu trabalho será impactado em algum momento por esses aspectos. No entanto, é mais fácil, em alguns momentos atribuir essas questões à área regulatória da própria empresa, ignorando que esta trabalha para mediar as relações com uma instituição muito maior do que a esfera interna da própria empresa. Os profissionais que atuam diretamente com aspectos regulatórios, por sua vez, são mais contundentes no reconhecimento de que a empresa sofre influência desses aspectos.

“Alguns projetos demoram muito a sair, porque ficam parados no regulatório. A empresa sofre um pouco com essa burocracia.”

Consultor Sênior em Marketing

“Nem sempre o pessoal lá de baixo [marketing] entende que as coisas quando chegam aqui não dependem apenas da boa vontade das pessoas. Acho que nem todo mundo tem noção de como funciona a regulação do mercado de telecomunicações. Tem muita coisa envolvida, que nem sempre é considerada no dia a dia das áreas de negócio.”

Especialista do Regulatório

“Tudo faz parte de um jogo de poder impressionante. Algumas situações só se resolvem em uma esfera muito acima daqui. Eu sempre digo que as grandes decisões são tomadas onde se possa ter uma troca. Toda decisão desse nível é tomada com base em alguma transação que beneficiará ambas as partes.”

Manager Qualidade

Ao analisar essa assimetria é possível perceber que existe um contraste entre o discurso do profissional de marketing e o profissional de marketing e aqueles profissionais envolvidos em esferas mais amplas da empresa. Segundo Merabet (2007), os profissionais de marketing são treinados para assimilar os valores passados pela alta hierarquia, geralmente tomados por um discurso repleto de aspectos neoliberais. Por isso, são doutrinados para mobilizar o capital econômico. Enquanto isso, os profissionais envolvidos com aspectos

regulatórios são capazes de absorver aspectos mais ricos da dinâmica política do setor, o que lhes permite desenvolver um senso autônomo capaz de mobilizar também o capital político.

“Quando o marketing quer lançar o produto, nós do regulatório fazemos as adaptações as regras da Anatel.”

Especialista Regulatório

Além da regulação do próprio setor, existe a regulação de outros órgãos, também não considerados na literatura dominante como, por exemplo, o Conar, Conselho Nacional de auto-regulação Publicitária. Esse órgão regula toda a publicidade nacional em benefício dos consumidores e da concorrência.

“Impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas. Constituído por publicitários e profissionais de outras áreas, o CONAR é uma organização não-governamental que visa promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial. Sua missão inclui principalmente o atendimento a denúncias de consumidores, autoridades, associados ou formuladas pelos integrantes da própria diretoria. As denúncias são julgadas pelo Conselho de Ética, com total e plena garantia de direito de defesa aos responsáveis pelo anúncio. Quando comprovada a procedência de uma denúncia, é sua responsabilidade recomendar alteração ou suspender a veiculação do anúncio. O CONAR não exerce censura prévia sobre peças publicitárias, já que se ocupa somente do que está sendo ou foi veiculado. Mantido pela contribuição das principais entidades da publicidade brasileira e seus filiados – anunciantes, agências e veículos –, tem sede na cidade de São Paulo e atua em todo o país. Foi fundado em 1980.”

Site do CONAR

Assim como outras empresas, a Alpha está sujeita a regulação de sua comunicação pelo Conar. Esse tipo de regulação nunca é considerado na análise reducionista praticada na literatura *mainstream*. No entanto, essa regulação, assim como o Procon e o Ministério Público, possuem forte influência na relação entre as empresas e a sociedade, cada qual atuando em uma esfera de regulamentação.

As empresas de telecomunicações possuem forte impacto do Conar, por exemplo. As operadoras utilizam esse órgão como braço regulador para os seus interesses de concorrência.

Como a concorrência nesse mercado é extremamente acirrada, a comunicação desse setor está sempre em evidência. A empresa Alpha, por exemplo, é uma das maiores anunciantes no Brasil. As operadoras acionam o Conar umas contra as outras sempre que se sentem lesadas pela publicidade de suas concorrentes.

“É impressionante o número de ações no Conar que são movidas por nós ou contra nós. Geralmente, esse tipo de ação parte de alguma concorrente. Virou uma verdadeira guerra.”

Consultor Sênior em Marketing

Dessa forma, essa seção se encerra com uma série de evidências que ratificam a natureza de não-mercado das telecomunicações no Brasil. Os aspectos mencionados são apenas alguns exemplos que foram apontados pelos entrevistados como exemplificadores dessa dinâmica influenciada pela herança estatal do setor.

## 5. CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve como principal objetivo identificar aspectos característicos do mercado de telecomunicações no Brasil, que evidenciem a existência de questões de não-mercado inerentes a esse setor e que influenciam de forma estratégica a gestão de marketing e responsabilidade social corporativa. O framework de pesquisa parte da necessidade de aplicar um olhar crítico sobre a literatura *mainstream*, reconhecendo dimensões que não são contemplados pela literatura de marketing e que são de central importância para praticantes e *stakeholders* no Brasil.

A leitura crítica das literaturas dominantes aponta diversas questões ou lacunas importantes. A primeira questão levantada é o forte caráter universalista dessas teorias. Reconhecidamente importadas pela academia, as teorias dominantes de estratégia, marketing e responsabilidade social corporativa foram desenvolvidas em um contexto muito específico e foram disseminadas, seguindo a necessidade de universalização do conhecimento acadêmico, sem uma preocupação maior com a aplicabilidade dessas teorias a diferentes tipos de organizações, territórios e culturas.

O projeto de universalização de determinado conhecimento dominante tem fortes implicações históricas e sociais que já foram mencionadas em seções anteriores. A principal implicação dessa inadequação é a dificuldade de aplicação prática dessas teorias. O Brasil faz parte de um grupo de países emergentes que vivencia uma lógica de desenvolvimento diferente do modelo americano, que serviu de origem para grande parte desse conhecimento acadêmico.

Esta dissertação amplia e reforça descobertas e argumentos importantes que vêm sendo produzidos por outros pesquisadores no país (e.g.; Merabet, 2007; Wanderley, 2011; Faria e Sauerbronn, 2008) e no exterior (e.g., Prasad, 2003; Jack et al., 2008), os quais são sistematicamente negligenciados pela literatura anglo-americana de marketing (dentre as importantes exceções, ver Tadajewski, 2010).

O modelo de grande corporação americana, vinculado ao modelo de capitalismo gerencial, é muito específico e politizado. Este estudo mostrou que a ‘colonialidade’ ou ‘imperialidade’ que caracteriza fortemente a literatura dominante deve ser revisada de forma

crítica por pesquisadores, praticantes e *stakeholders* no Brasil – tido como país emergente que deve assumir suas responsabilidades mais elevadas junto à comunidade internacional (ver Faria, 2009) – em oposição à trajetória assimétrica, pouco democrática e não-transparente de universalização de conhecimento acadêmico em um suposto “mundo sem fronteiras”.

### 5.1. Principais Conclusões

A literatura *mainstream* não contempla aspectos importantes em suas teorias. O tecnicismo das teorias dominantes exclui importantes aspectos de seus modelos, utilizando-se de um modelo reducionista para elaborar conceitos. A importação dessas teorias sem o devido debate sobre a sua validade para o contexto brasileiros, fez com que a incorporação acrítica dessas teorias tornasse a literatura acadêmica em marketing e responsabilidade social descolada da realidade prática.

Aproveitando os questionamentos levantados pelas correntes críticas a respeito do modelo cartesiano adotado pela academia como literatura *mainstream*, essa pesquisa buscou levantar alguns aspectos para discussão sobre a aplicabilidade dessas teorias ao contexto brasileiro. O mercado de telecomunicações possui especificidades que facilitam essa análise, uma vez que possui de forma muito explícita uma dinâmica que foge do modelo descrito por essa teoria.

O mercado de telecomunicações se confirmou durante a pesquisa como um mercado peculiar, em construção, que apenas recentemente sofreu o processo de privatização e possui um papel estratégico na economia brasileira. As implicações desse contexto para esse mercado são muitas, mas a principal peculiaridade destacada nessa pesquisa é o aspecto regulatório.

O mercado de telecomunicações sofre uma forte influência da estrutura regulatória, totalmente legitimada como um braço de influência de diversos atores, como o Estado e as próprias empresas. Ainda que esse mercado caminhe com os seus próprios passos em muitos aspectos, a forte influência de aspectos políticos é decisiva na construção de sua estratégia empresarial.

Essa realidade não pode ser compreendida sob os aspectos do conceito de OPM, por isso, as teorias acadêmicas disponibilizadas massivamente não são suficientes para entender a dinâmica do mercado de telecomunicações como ele realmente se constrói.

Aspectos como poder e política, tão presentes na construção e manutenção das relações nesse setor são negligenciados por essa literatura. A realidade vivenciada pelo dia a dia da empresa Alpha é apenas um exemplo do tipo de influência que as relações de poder e política podem exercer na esfera privada. No entanto, o discurso dos profissionais envolvidos é repleto de contradições, devido à forte influência das doutrinas acadêmica (Maranhão, Motta e Leitão, 2006) e hierárquica às quais estão submetidos.

A verdade é que essas nuances são percebidas por todos e, apesar de presentes no dia a dia da empresa, não são mencionadas na primeira narrativa dos entrevistados. A primeira narrativa é repleta de aspectos que reproduzem o discurso da literatura *mainstream*, adquirido pela formação acadêmica e ao longo da vida profissional. Informalmente, as questões regulatórias aparecem no discurso dos profissionais que atuam na empresa Alpha o tempo todo, mas quando questionados sobre o modelo de gestão de marketing, o exercício crítico acaba ficando secundário e rapidamente o discurso se adéqua aos conceitos da teoria *mainstream*.

Esse comportamento reflete o comportamento acrítico em relação à literatura de marketing. Dessa forma, fica reforçada a necessidade de pesquisadores de marketing que estejam munidos de perspectivas plurais e visão crítica, para que sejam capazes de ultrapassar a primeira narrativa dos entrevistados e compreender os significados da segunda narrativa, repleta de aspectos de poder e política na prática.

A responsabilidade social corporativa por sua vez aparece como ferramenta de imagem para a empresa Alpha. A principal contribuição dessa empresa para a sociedade é fruto na verdade de uma sucessão de movimentos que favorecem em primeiro lugar o desempenho econômico da empresa.

As teorias *mainstream* da área de Responsabilidade Social Corporativa são audaciosas ao contribuírem de forma tão contundente para o reforço das teorias neoliberais. Essas teorias contribuem para omissão do papel do Estado no desenvolvimento econômico e social das comunidades, atribuindo às empresas mais essa responsabilidade. A questão é que esse

discurso não leva em consideração a real capacidade de as empresas suprimirem o papel do Estado em setores tão importantes do desenvolvimento de um país.

O modelo baseado na economia clássica não permite que as empresas sejam totalmente capacitadas para agir em prol dos interesses sociais. O raciocínio extremamente cartesiano da maioria das empresas é insuficiente para lidar com questões complexas de administração pública. Além disso, os interesses dos demais *stakeholders* de uma empresa dificilmente serão considerados em pé de igualdade com os interesses dos grandes acionistas. A RSC tem se tornado uma atividade instrumental das empresas para se anteciparem às exigências dos *stakeholders* e atuar nas comunidades dentro de sua estratégia empresarial. Além disso, RSC aparece como uma linguagem legitimadora para a atuação de grandes empresas no diálogo com a sociedade e com as estruturas do ambiente de não-mercado.

## **5.2 Contribuições e relevância**

Essa pesquisa buscou levantar aspectos no mercado de telecomunicações que evidenciem a existência de questões de não-mercado no setor. A principal contribuição desse esforço é despertar a atenção dos profissionais de marketing e de responsabilidade social para o comportamento acrítico da literatura acadêmica.

As consequências de um olhar mais amplo, com a inclusão de novas dimensões, podem fazer com que esses profissionais conquistem uma posição mais estratégica e menos operacional dentro das companhias, contribuindo com um conhecimento mais plural sobre as dinâmicas de mercado.

A modificação do modelo de gestão de marketing e responsabilidade social também pode beneficiar a sociedade na medida em que reconhece que a função de marketing ultrapassa os limites traçados pelo micromarketing, trazendo uma gama mais ampla de possibilidades.

Para a academia, o reconhecimento da necessidade de escapar desse processo de universalização acadêmica, pode tornar a contribuição científica muito mais rica, uma vez que irá incentivar uma contribuição acadêmica mais próxima da realidade prática e dos contextos locais (Cardoso e Faria, 2004).

É importante ressaltar que essa abertura epistemológica não visa suplantando as correntes clássicas, mas sim promover o desenvolvimento de todas as escolas acadêmicas, que há muitos anos está estacionado em conceitos limitados. É preciso superar aquilo que Hambrick (2004) chama de fetiche da teoria e tornar as pesquisas acadêmicas mais profundas e conectadas, ao invés de diversas tentativas de formulação teórica desconexas.

As possibilidades de pesquisa são inúmeras, uma vez que os países emergentes, como o Brasil, vivenciam um momento único de sua história e por isso, podem contribuir com experiências de gestão diferenciadas. O Brasil precisa construir o seu próprio conhecimento acadêmico e o primeiro passo para isso é romper com o processo universalista que a academia está vivendo e permitir que outros conceitos sejam reconhecidos, contribuindo para a pluralidade do conhecimento e o debate acadêmico (Mello, 2006).

### **5.3. Possibilidades de pesquisas futuras**

Finalmente, esse estudo deixa sugestões para futuras investigações nas áreas de marketing e responsabilidade social corporativa no Brasil, com a esperança de que esses estudos contribuam de forma madura para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico brasileiro.

- a) Investigação da realidade prática das áreas de marketing e responsabilidade social corporativa nas empresas brasileiras, identificando aspectos de não mercado que influenciam em suas estratégias.
- b) Revisão crítica da aplicabilidade das teorias *mainstream* no contexto brasileiro, considerando aspectos locais.
- c) Pesquisas sobre a intervenção governamental na decisão empresarial das empresas brasileiras.
- d) Investigação mais profunda sobre a dinâmica regulatória no Brasil.
- e) Desenvolvimento de conhecimento acadêmico pensado a partir e para o contexto brasileiro.

- f) Investigação sobre as limitações da pesquisa em marketing, considerando a ausência de uma bagagem teórica plural por parte dos pesquisadores.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho. Afinal, o que é (Estratégia de) Não Mercado? Um Ensaio Profilático. In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas De Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

ARNDT, Johan. The political Economy Paradigm: Foundation for theory building in marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 44-54, 1983.

BANERJEE, Bobby. **CSR: the good, the bad and the ugly**. Northampton: Edward Elgar, 2008.

BARON, David. The nonmarket strategy system. **Sloan Management Review**, v.37, n°1, p.73-85, 1995.

BARROS, D. F.; COSTA, A. M.; AYROSA, E. A. T.; SAUERBRONN, J. F. R. The production and dissemination of conscious consumption discourse in brazil. **Advances in Consumer Research**, v.37, p. 1-4, 2009.

BARTELS, Robert; JENKINS, Roger L. Macromarketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 4, p.17-20, 1977.

BLOWFIELD, Michael e FRYNAS, Jędrzej G. Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 499-513, 2005.

BROWNLIE, Douglas T; SAREN, Mike; WENSLEY; Robin; WHITTINGTON, Richard (Ed.). **Rethinking marketing: towards critical marketing accountings**. London: Sage, 1999.

BURRELL, Gibson.; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CARDOSO, M.; FARIA, A. Em busca da aproximação da disciplina à realidade nacional. In: **Encontro De Marketing**, 1., 2004, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: EMA, 2004.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, p 268-295, 1999.

CHAKRAVARTTY, Paula. Telecom, national development and the Indian state: a postcolonial critique. **Media, culture and society**, v.26, n.2, p.227-249, 2004.

COCHRANE, A; PAIN, K. A globalizing Society? In: Held, D. (Ed.) **A globalizing world? Culture, economics, politics**. London: Routledge, 2004.

CONAR. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/>>. Acessado em: 10/01/2012.

COSTA, Alessandra Mello da; CARVALHO, José Luis Felício. Legitimando Papéis ou Conciliando Interesses? A Reprodução Discursiva da Responsabilidade Social Empresarial. In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas De Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005.

EGRI, C.; RALSTON, D. Corporate Social Responsibility: A review of International management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**, v.14, p. 319-339, 2008.

ESCOBAR, Arturo. Beyond the Third World: imperial globality, global coloniality and anti-globalization social movements. **Third World Quarterly**, v. 25, n.1: 207-230, 2004.

ESTADO DE MINAS. **Pontos de vista contrário põem lenha na fogueira na discussão do 4G**. Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2011/09/22/interna\\_tecnologia,252079/pontos-de-vista-contrarios-da-tim-e-da-anatel-poem-lenha-na-fogueira-na-discussao-do-4g.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2011/09/22/interna_tecnologia,252079/pontos-de-vista-contrarios-da-tim-e-da-anatel-poem-lenha-na-fogueira-na-discussao-do-4g.shtml)>. Acessado em: 10/01/2012.

EXAME. **Empresa multiplica lucro com foco em ações para a nova classe média.** 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/tim-multiplica-lucro-com-foco-em-acoes-para-a-nova-classe-media>>. Acessado em: 15/12/2011.

FARIA, A. Repensando Orientação para o Mercado no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 7, p. 67-82, 2009.

FARIA, A.. Repensando orientação para o mercado no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v.7, nº 1, p.72-87, 2009.

FARIA, A.. Crítica e cultura em marketing: repensando a disciplina. **Cadernos EBAPE**, v.4, nº 3, p.1-16, 2006.

FARIA, Alexandre; GUEDES, Ana Lucia. Globalization and International Management: In search of an Interdisciplinary Approach. **Brazilian Administration Review**, v. 4, nº2, p. 20-39, 2007.

FARIA, Alexandre; GUEDES, Ana Lucia. Movimento Cultural em Estudos Organizacionais: uma Abordagem Interdisciplinar Focado em Consumo e Globalização. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, Rio de Janeiro, v.3, p.1-16, 2005.

FARIA, Alexandre; HEMAIS, Marcus; GUEDES, Ana Lucia. Responsabilidade Social Corporativa: construindo uma perspectiva pró-governo. **CES Revista Administração**, v.7, nº 3, p. 105-122, 2006.

FARIA, A.; IBARRA-COLADO E.; GUEDES A.. ‘Internationalization of management, neo-liberalism and the Latin America challenge’. **Critical Perspectives on International Business**, v. 6, p.97-115, 2010.

FOLHA. **Celulares clandestinos já são 20% do total.** 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/875189-celulares-clandestinos-ja-sao-20-do-total.shtml>>. Acessado em: 15/01/2011.

GORDINHO, Margarida Cintra. **Telecomunicações: memória**. São Paulo, Marca d'Água, 1997.

HAMBRICK, Donald C. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, v.2, p. 91-98, 2004.

HELD, David. Regulating Globalization? The reinvention of politics. **International Sociology**, v.15, n°2, p. 394-408, 2000.

HERACLEOUS, Loizos; JOHNSTON, Robert. Can business learn from the public sector? **European Business Review**, v.21, n°4, p.373-379, 2009.

HUNT, Shelby. On rethinking marketing: our Discipline, our Practice, our Methods. **European Journal of Marketing**, vol. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

HUNTINGTON, Samuel. The lonely superpower. **Foreign Affairs**, v.78, n°2, p. 35-49, 1999.

IBARRA-COLADO, Eduardo. Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins. **Organizations Article**, v.13, n° 4, p.463-488, 2006.

JACK, G.; CALÁS, M.; NKOMO, S. & PELTONEN, T. Critique and International Management: an uneasy relationship? **Academy of Management**, v.33, n°4, 2008.

KILBOURNE, William E. Globalization and Development: an expanded Macromarketing view. **Journal of Macromarketing**, v. 24, n° 2, p. 122-135, 2004.

KNIGHTS, D.; MORGAN, Glenn. The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. **Sociology**, v. 24, n° 3, p. 475-483, 1990.

LEVY, David L.; KAPLAN, Rami. CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In: CRANE, Andrew, MCWILLIAMS, Abigail, MATTEN, Dirk, MOON, Jeremy and SIEGEL, Donald (orgs). **The Oxford Handbook of CSR**, Oxford: Oxford University Press, 2007.

LEVY, David L.; ALVESSON, Mats and WILLMOTT, Hugh. Critical approaches to strategic management. In ALVESSON, Mats and WILLMOTT, Hugh (eds). **Studying Management Critically**, Newbury Park, Cal.: Sage, 2003.

MAIGNAIN, Isabelle e Ferrel, O. C. Corporate Social Responsibility and Marketing: an integrative framework. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 32, n° 1, p. 3-19, 2004.

MARANHÃO, Carolina Machado S. de A.; MOTTA, Fernanda Miranda V.; LEITÃO, Pedro Cláudio Coutinho. Por Uma Educação Crítica em Marketing: O Modelo das Três Dicotomias de Hunt Como Ferramenta Introdutória? In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas De Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2006.

MARENS, Richard. Wobbling on a one-legged stool: the decline of American pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. **Journal of Academic Ethics**, v. 2, p. 63-87, 2004.

MARENS, Richard. Getting it right the first time. **Management Decision**, v.43, n°3, p. 433-449, 2005.

MELLO, Sérgio C. Benício de. O que é o conhecimento de marketing no Brasil, afinal? **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.2, p.203-212, 2006.

MERABET, Daniel. Orientação para o mercado e prática social: estudo de caso em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2007.

MINGERS, John. What is it to be critical? **Management Learning**, v.31, n°2, p.219-237.

MIGNOLO, W. **The Darker Side of Western Modernity**. Durham & London: Duke University, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASON, Roger W. The social Consequences of Marketing: Macromarketing and Public Policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.8, nº 1, p242-251, 1989.

NEGÓCIO DIGITAL. **Ministério Público Federal quer bloquear celulares xing-ling. 2011**. Disponível em: <<http://www.ndig.com.br/item/2011/02/ministerio-pblico-federal-quer-bloquear-celulares-xing-ling>>. Acessado em: 18/12/2011.

NEVES, Maurício dos Santos. BNDES 50 Anos - Histórias Setoriais: O Setor de Telecomunicações. **Publicações BNDES**, 2002.

NOVAES, Ana. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. **Publicações BNDES**, 2000.

NOTÍCIAS DA ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acessado em: 10/01/2012.

LOUDAN, Rodney. **Macromarketing** and market orientation effects on economic growth a conceptualization model. Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Marketing Studies (AMS), v.13, nº1, p. 41-49, 2008.

PIETRO-CARRÓN, Marina; LUND-THOMSEN, Peter; CHAN, Anita; MURO, Ana; BHUSHAN, Chandra. Critical Perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. **International Affairs**, v. 82, nº 5, p. 977-987, 2006.

PRASAD, A. (Ed.). **Postcolonial theory and organizational analysis**. New York: Palgrave, 2003.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010. Disponível no site da empresa Alpha.

RELATÓRIO ANUAL, 2010. Disponível no site da empresa.

SAUERBRONN, Fernanda; FARIA, Alexandre. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, nº 1, p. 07-33, 2008.

SAUERBRONN, Fernanda; SAURBRONN, João Felipe Rammelt. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v.45, nº2, p.435-458, 2011.

SEU BOLSO, BLOG DO ESTADÃO. **Teles querem adiar adoção da tecnologia 4G**. 2011. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/teles-querem-adiar-adocao-da-tecnologia-4g/>>. Acessado em: 10/01/2012.

SHANKAR, Avi; WHITTAKER, Julie; FITCHETT, James A. Heavens know I'm miserable now. **Marketing Theory**, v.6, nº4, p.485-505, 2006.

SOUSA SANTOS, Boaventura. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. In: SOUZA SANTOS, Boaventura; MENESES, M. (orgs.). **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010.

SOUSA SANTOS, B. e MENESES, M. (orgs.). 2010. **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010.

TADAJEWSKI, M. Toward a History of Critical Marketing Studies. **Journal of Marketing Management**, v.26, nº 9-10, p.773-824, 2010.

TELECO. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br>>. Acessado em: 10/01/2011.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/>>. Acessado em: 10/01/2012.

URDAN, André Torres; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.2, p. 55-60, 2006.

VAN TULDER, Rob; VAN DE ZWART, Alex. **International Business Society Management. Linking Corporate Responsibility and globalization.** London and New York: Routledge, 2006.

VARMANT, Rohit; SAHA, Biswatosh. Disciplining the discipline: understanding postcolonial epistemic ideology in marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n.7-8, p.811-824, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant.. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant.. **Projetos e relatórios de Pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Francisco Giovanni D. Narciso sem espelho: a publicação brasileira de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, nº1, p.81-90, 2003.

WANDERLEY, S.; FARIA, A. **The Chandler-Furtado case: a decolonial reframing of a North/South (dis)encounter.** *Management & Organizational History.* (a ser publicado). 2012

WANDERLEY, S.; FARIA, A. Chandler and Furtado: 50 years of North/South (dis)encounters in Strategic Management. In: **7th Critical Management Studies Conference**, 2011 (a).

WANDERLEY, S.; FARIA, A. Revisiting a North/South (Dis)encounter: the Chandler – Furtado Case. In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas De Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011 (b).

WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Marketing's contributions to society. **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p.198-218, 1999.

WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Macromarketing as a pillar of marketing thought. **Journal of Macromarketing**, v. 26, nº 2, p. 224-232, 2006.

WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Scholarly Research in Marketing: exploring the “4 Eras” of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, nº 2, p. 116-146, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**, 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.