

# ENSINAR MARKETING NA VISÃO DE SEUS PROFESSORES

Fátima Cristina Trindade Bacellar\*  
Ana Akemi Ikeda\*\*

## RESUMO

O objetivo do presente estudo, exploratório e qualitativo, é revelar e compreender a perspectiva de professores de Marketing em relação à disciplina que ensinam. O estudo utiliza entrevistas individuais em profundidade e o método da *grounded theory*, e conclui que os professores têm as seguintes preocupações: corrigir falsas impressões que envolvem o Marketing, com relação aos aspectos de ética, abrangência, credibilidade e superficialidade da disciplina, bem como a conceitos objetivos subjacentes em contraposição à subjetividade ou à relatividade de sua prática; estar atualizado; e equilibrar conceitos e exemplos. Recursos didáticos são utilizados com cuidado a fim de evitar que o professor seja confundido com um "contador de causos" sem consistência teórica.

## ABSTRACT

The aim of this study, exploratory and qualitative, is to reveal and understand the perspective of Marketing professors regarding the meanings of the subject they teach. The study uses individual in-depth interviews and the grounded theory and concludes that Marketing professors have a great concerns involving correction of misunderstandings of Marketing purpose and conception is noted involving ethics, wideness, credibility, and superficiality of the discipline, as well as the existence of underlying objective concepts in contraposition to subjectivity or relativity associated to its practice; to be up-to-dated and to balance concepts and examples. Teaching tools are used but with some caution and as a form of avoidance that the professor be seen as a story teller without theoretical consistency.

\* Prof<sup>a</sup>. Faculdades Ibmecc/RJ

\*\* Prof<sup>a</sup>. FEA/USP

## INTRODUÇÃO

A preocupação com o ensino de Marketing remonta aos primórdios da disciplina, década de 1930, e ocupava, naquela época, um lugar de destaque na literatura. Por exemplo, o *Journal of Marketing (JM)*, um dos periódicos mais tradicionais da área, publicado desde 1936, incluiu em seus primeiros volumes diversos artigos com reflexões e práticas utilizadas no ensino da disciplina. Relatos dos primeiros professores mostram que, em Marketing, pesquisa e ensino, duas atividades importantes da vida acadêmica, caminharam juntos desde o princípio (HAGERTY, 1936). No Brasil, a preocupação com o ensino dessa disciplina não aparece de forma tão explícita. A relativa escassez de materiais de pesquisa especificamente voltados para o ensino de Marketing revela, aqui, certo desprestígio em relação à atividade de ensino. Existe uma lacuna no sentido de entender mais profundamente os professores de Marketing dentro de seu contexto social, suas visões a respeito de seus papéis e a forma como entendem, abordam e se relacionam com a disciplina que ensinam. Esse entendimento pode ser de grande utilidade em diversos aspectos, afinal, um dos papéis dos professores é disseminar conceitos teóricos da disciplina e, sobretudo, se forem também pesquisadores, divulgar os achados de suas próprias pesquisas, além de estimular os alunos a se envolverem em atividades dessa natureza.

O objetivo do presente estudo é contribuir para a compreensão do processo de ensino de Marketing e trazer a visão dos professores, seus sentimentos e considerações. Pretendeu-se investigar o discurso dos professores sobre suas experiências de ensino e, assim, entender a visão que esses profissionais têm da disciplina que lecionam. Parte-se do pressuposto que a forma como um professor encara a disciplina Marketing influenciará no grau de engajamento em pesquisa, no tipo de pesquisas que serão conduzidas e no estímulo dado aos alunos para produção científica. Desse pressuposto decorre a importância do tema pesquisado.

Assim, o artigo está organizado em 5 partes, incluindo esta introdução. A segunda parte, trata do referencial teórico e apresenta algumas considerações sobre especificidades inerentes ao ensino de Marketing. Na terceira, apresentamos a metodologia utilizada no estudo, cujos resultados são mostrados na quarta parte. Encerrando, na quinta parte, são feitas considerações finais, incluindo as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## QUEM É O PROFESSOR DE MARKETING

A dificuldade de construção da teoria de Marketing é histórica, sentida desde os primeiros professores dessa disciplina no princípio do século XX, passando pelo esforço empreendido por autores como Arch Shaw, Robert Bartels, Shelby Hunt e Philip Kotler, para a construção e sedimentação de uma teoria de Marketing. Como resultado, a histórica disputa sobre a questão se Marketing é uma ciência ou uma arte, inaugurada no artigo de Alderson e Cox (1948) e explorada em profundidade por Brown (1996). É importante notar que o escopo da disciplina foi se alargando ao longo do tempo, sobretudo após a publicação do artigo de Kotler e Levy (1969a), em que propõem, vigorosamente, a ampliação do conceito de Marketing para além das empresas comerciais. Anos mais tarde, McKenna (1991) afirma que Marketing é tudo e tudo é Marketing.

Outro aspecto importante refere-se à ética. Está já foi tratada por inúmeros autores para denunciar os ataques que a disciplina sofria (MANISCHEWITZ e STUART, 1962; FARMER, 1967; 1977), para enfatizar as devidas respostas a esses ataques (LAVIDGE, 1970; BELL e EMORY, 1971; STIDSEN e SCHUTTE, 1972; STEINER, 1976), estruturar um modelo de ética para a disciplina (BARTELS, 1967; HUNT,

1976), avaliar a ética de seus praticantes e estudantes (HAWKINS, 1972; HUNT e CHOMKO, 1984) e para sugerir formas de atenuar eventuais imagens negativas advindas de práticas indevidas por empresas ou executivos individuais (HOGNER, 1996).

A literatura disponível sobre os professores de Marketing ainda é parca, tanto no Brasil como no mundo. Em um dos poucos estudos encontrados, Diamantopoulos *et al.* (1992) realizaram um levantamento junto a professores do Reino Unido, em que estabeleceram um perfil com abordagem essencialmente quantitativa, ou seja, mais preocupado com a quantidade de professores classificados por variáveis demográficas (tais como sexo, idade, formação etc.) do que com a caracterização do indivíduo que se tornou professor de Marketing e de seu percurso. A preocupação dos autores era, explicitamente, fazer uma comparação com os professores dos Estados Unidos. Um estudo seguindo nessa mesma direção foi realizado por Vieira (2000), apontando o perfil sócio-demográfico do professor de Marketing brasileiro. Para tal, foram pesquisados 39 acadêmicos das universidades filiadas à ANPAD. Em suas conclusões, o professor típico é homem (77% dos respondentes) com mais de 15 anos de experiência de trabalho (cerca de 70%); a grande maioria tem doutorado (69%); ainda que não seja a maioria, uma boa parcela fez seu curso de pós-graduação no exterior (44%); e 77% também atuam como consultor de empresas. Merece destaque o fato de a atividade de consultoria ocupar a maior parte do tempo dos docentes (33% do tempo), maior inclusive que a atividade de ensino (23%) e a de pesquisa (13%). Segundo os respondentes, as pesquisas na área devem ser pragmáticas e aplicadas (respectivamente 54% e 72% das menções), em contraposição com as teóricas e as básicas (15% e 5%, respectivamente). O resultado mostra uma visão da disciplina como algo eminentemente aplicado e prático. Além disso, a definição mais mencionada como objeto do estudo da disciplina Marketing é "procedimentos e relações de troca na sociedade" (30% das menções). Um último aspecto interessante dessa pesquisa está relacionado ao livro texto utilizado ou preferido, que para 62% dos respondentes seria um dos trabalhos de Philip Kotler.

## METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo é de caráter exploratório e de natureza qualitativa. O método de coleta de dados escolhido foi o uso de entrevistas individuais em profundidade e o método de condução do trabalho e para a análise dos dados foi a *grounded theory*. Esse método foi concebido para o desenvolvimento de teorias, conceitos, hipóteses e proposições baseados em dados sistematicamente coletados e analisados, em vez de pressupostos, e em outras pesquisas ou sistemas teóricos pré-existentes (TAYLOR e BOGDAN, 1998, p. 137; GOULDING, 2002, p. 42). É um método pautado em uma série de procedimentos bem definidos que têm como objetivo assegurar que as conclusões e, conseqüentemente, a teoria resultante sejam fiéis aos dados sistematicamente coletados e analisados (STRAUSS e CORBIN, 1998, p. 12). Um dos fatores determinantes na escolha metodológica do presente estudo é a inexistência de teorias específicas sobre o assunto. O "foco" de um estudo que lança mão da *grounded theory* é o desenvolvimento de teorias as quais se baseiam nos dados coletados.

No entanto, é de fundamental importância deixar claro que o presente trabalho não tem como objetivo final a elaboração de uma teoria sobre o ensino de Marketing; visa, apenas, levantar, descrever e, em última instância, compreender os significados das interações de professores de Marketing com a disciplina que lecionam e com seus alunos. Mesmo nesse sentido, a *grounded theory* continua se encaixando perfeitamente, já que seus procedimentos podem ser utilizados especificamente em um estudo sem necessariamente conduzir a uma teoria (STRAUSS e CORBIN, 1998, p. 288).

Outro aspecto relevante na escolha metodológica é a questão da interação entre os sujeitos e o seu contexto social, um dos objetos de estudo proposto pela presente pesquisa. Para tal, a *grounded theory* baseada no Interacionismo Simbólico, novamente, se encaixa perfeitamente.

Por fim, dentro da abordagem de uma pesquisa qualitativa, seus procedimentos de coleta e análise dados oferecem uma estrutura analítica que, nas palavras de Strauss e Corbin (1998, p. 42), procura “manter o equilíbrio entre objetividade e sensibilidade”, um esforço constantemente buscado no presente estudo.

## PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para a seleção dos entrevistados, dois aspectos são considerados: o perfil dos entrevistados e a quantidade de entrevistas. Nesse tipo de estudo, a escolha dos respondentes deve obedecer a critérios diferentes dos normalmente associados à definição de uma amostra em uma pesquisa de natureza quantitativa. De acordo com os procedimentos característicos da *grounded theory*, o processo de escolha dos informantes (denominado de amostragem teórica) deve ser feito, primeiro, para proporcionar o máximo de informações com a maior variabilidade possível e, assim, abrir um grande leque de códigos iniciais; depois, viabilizar o processo de comparação constante com as demais fontes de informação (outras entrevistas, literatura etc.) de forma que o pesquisador possa reunir códigos e definir categorias e conceitos; e, por fim, verificar o entendimento das categorias e apresentá-las juntamente com a teoria central desenvolvida.

É importante ressaltar que o critério de escolha levou em consideração o tempo de experiência de cada entrevistado e o nível de alunos para os quais lecionava. Visto que um dos objetivos é levantar problemas enfrentados e soluções encontradas, é interessante comparar problemas e soluções em diferentes momentos da carreira do docente. Espera-se que, entrevistando professores com diferentes níveis de experiência, a amostra seja enriquecida e, então, traga uma maior variabilidade para as entrevistas, com vistas ao enriquecimento da teoria a ser desenvolvida.

O processo de escolha dos entrevistados seguiu critérios de conhecimentos pessoais da entrevistadora e de indicação por parte de outros professores, levando em conta: (1) a reputação que o professor goza junto àqueles que o indicaram, ou seja, foram procurados professores percebidos por seus pares como bons professores e envolvidos com a atividade de docência, preferencialmente em graduação e em pós-graduação; (2) seu tempo de experiência, de forma que se tenham professores com diferentes vivências; e (3) sua concordância e disponibilidade de participar da entrevista.

Foram entrevistados 10 professores de Marketing com diferentes níveis de experiência (entre 1 e mais de 20 anos), de ambos os sexos e representando as seguintes escolas: no Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, Instituto COPPEAD/UFRJ, EBAPE/FFV, IBMEC RJ e UNIVERCIDADE; em São Paulo: ESPM, FAAP, FECAP, IBMEC SP, UNIP e USP. Todos os níveis de estudo (graduação, MBA e Mestrado/Doutorado) foram representados, embora nem todos os professores entrevistados lecionassem em todos eles. As entrevistas duraram entre 40 e 180 minutos e foram realizadas entre 09/12/2003 e 07/12/2004, resultando em aproximadamente 16 horas de gravações e pouco mais de 200 páginas transcritas. O processo de entrevistas se iniciou com um roteiro composto de uma série de itens e perguntas e elaborado com base nas referências bibliográficas, assim como nas experiências das pesquisadoras como professoras da área. À medida que as entrevistas iam evoluindo, o roteiro inicial foi sendo ligeiramente alterado. Esse processo de aprimoramento das perguntas foi abordado por Strauss (1987, p. 271-272) como algo natural e inerente ao amadurecimento do próprio pesquisador. Para Goode e Hatt (1952, p. 239), essa flexibilização “permite ao entrevistador expressar a questão de tal maneira que o informante possa entendê-la mais facilmente.” No processo de codificação aberta foi utilizado o *software* ATLAS.ti versão

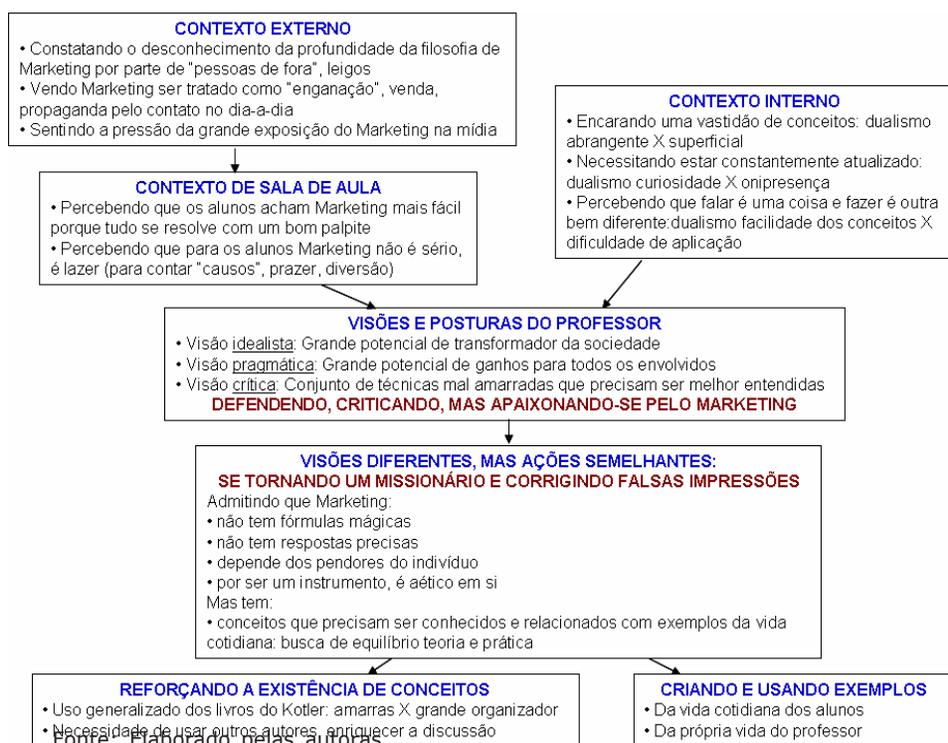
5.0, tendo sido obtidos 317 códigos especificamente relacionados com os temas "Marketing enquanto disciplina e prática", "Ensino de Marketing" e "Bibliografia de Marketing". A base teórica utilizada para a interpretação foi o Interacionismo Simbólico, que permite observar e entender o comportamento do ponto de vista dos participantes e aprender sobre o seu mundo, sobre suas interpretações de si mesmo, no contexto de determinadas interações e sobre as propriedades dinâmicas das interações (LOCKE, 2001, p. 25). Para Denzin (2001, p. 119), interpretar é "a tentativa de explicar os significados", exatamente o que se pretendeu realizar no presente estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### RESULTADOS OBTIDOS

Três contextos puderam ser isolados: o externo, da imagem "leiga" da disciplina; o interno, inerente a seu estudo e a sua prática; e o de sala de aula, as atitudes e crenças que os alunos trazem consigo. A seguir serão dados os detalhes dos contextos (Figura 1).

Figura 1 – Marketing na Visão de seus Professores



#### a) Contexto externo: sendo atacado

No contexto externo, ou seja, quanto à visão da disciplina pela sociedade em geral, existe uma percepção generalizada entre os professores de que Marketing não é verdadeiramente compreendido por leigos, "pessoas de fora":

"Para eles é propaganda para aumentar vendas quando o cara acha que sabe um pouquinho, senão é para fazer promoção pessoal. Tudo que é palavra promoção, comunicação persuasiva, o pessoal muda para Marketing."

Para os professores, isso se deve ao fato do Marketing estar embrenhado na vida cotidiana das pessoas que estão, de certa forma, sujeitas a seus efeitos e passam a acreditar que sabem Marketing: “[...] o Marketing tem esse problema congênito. Como ele é uma coisa do dia-a-dia e todo mundo vive, todo mundo acha que entende...”. Da mesma forma, o fato de estar constantemente exposto na mídia contribui para realçar essa imagem negativa: “O Marketing tá muito na mídia, então, talvez, as pessoas tenham construído essa imagem negativa e não ética do Marketing.”

### **b) Contexto de sala de aula: sendo menosprezado**

Quando trazido para a sala de aula, esse contexto ganha uma coloração particular como disciplina a ser ensinada e aprendida, ainda mais com alunos iniciantes. Marketing pode ser visto como fácil pelos alunos que, por isso, podem desprezá-la ou menosprezá-la, o que tende a incomodar os professores:

Eu vejo um pouco assim, Marketing... é fácil. Isso principalmente o pessoal da graduação. Eu dou disciplina eletiva, eu sei que os alunos, quando eles vão escolher uma disciplina eletiva, eles escolhem Marketing porque acham que é mais fácil do que outras disciplinas que estão lá oferecidas.

Marketing, então, pode ser visto pelos alunos como um grande “oba-oba”, pode virar uma “grande festa”, um momento de lazer, de ouvir histórias ou os chamados “causos”:

Então, ele espera assim que o cara de Marketing vai falar um monte de coisa engraçada, vai falar um monte de causos, vai ficar contando. E aí o cara ouve um monte de causos e sai achando que foi legal, né. E se você chega e fala assim, não, você vai dar um causo ou outro, mas você vai saber como você vai fazer... aí, ele, sabe, ressentido um pouco porque na visão dele, Marketing é para contar causos.

Isso é agravado pelo fato de Marketing geralmente não envolver cálculos:

Que é diferente se eu vou fazer um cálculo financeiro, um cálculo estatístico, falo ó quer ver, se você aplicar um número maior aqui, o resultado vai dar sempre maior. Aí o cara, duvido. Então tá, faz cem vezes que vai dar sempre o mesmo resultado. E em Marketing, não né. [...] Então, se esse cara não quiser acreditar, ele não acredita.

Assim, os conceitos podem acabar sendo ignorados. A revelação desses conceitos pode até surpreender os alunos: “E às vezes, eles [os alunos] dizem também, nossa, mas também isso a gente estuda em Marketing? Coisas que sei lá onde eles acham que estuda...”.

### **c) Contexto interno: lidando com dualismos**

Internamente, Marketing se mostra como uma disciplina rica em dualismos. O primeiro se refere à vastidão de conceitos. Como disciplina relativamente nova, em que ainda há muito o que fazer e pesquisar, Marketing é visto como uma área que toma emprestadas teorias de outras áreas, ao mesmo tempo abrangente e superficial no trato desses conceitos “emprestados”.

A abrangência pode ser encarada como algo muito positivo, já que o profissional de Marketing tem que ter uma formação geral ampla: “O cara de marketing é um cara que tem que ter a cultura mais geral de todas as áreas da empresa”.

Contudo, existe um lado negativo advindo da vasta abrangência do Marketing. São tantas as disciplinas a que Marketing recorre, e considerando todas as respectivas teorias apropriadas pelo Marketing, que isso, às vezes, se faz de forma reducionista:

Agora, esse conhecimento de Psicologia, às vezes, eu tenho a impressão que assim, ele é pego meio que emprestado mesmo. Não há um esforço para ressituar isso dentro do contexto mais amplo da Psicologia. Você pega um pouco como... como... você pinça as coisas.”

Dois grandes prejuízos decorrem desse reducionismo: o risco de perda de credibilidade e uma visão de subjetividade que conduz à percepção de que, em Marketing, tudo pode ser resolvido com um bom palpite: “No Marketing... eu vou lá, dou meia dúzia de palpites, tá resolvido, né.” A perda de credibilidade vem tanto do público leigo em geral, incluindo-se aí alunos que não tenham uma formação básica em Marketing, como de acadêmicos de outras áreas de conhecimento, sobretudo, das “emprestadas” pelo Marketing:

Outro dia na ANPAD, tavam discutindo lá o negócio da Antropologia, usaram Antropologia para fazer... pesquisa. E aí, por exemplo, uma das coisas que acontece fatalmente é que o trabalho de campo se vê drasticamente reduzido, né, o tempo. O que, dentro da Antropologia, é criticável. Então, é um problema, como é que você vai pegar um método que tem toda uma tradição e você vai importar isso e aí de repente, você vai começar a modificar umas características do método que podem... que têm um impacto importante sobre os resultados. E, no entanto, a realidade de Administração de Marketing é isso, eu não vou poder ficar dois anos fazendo etnografia para poder trazer algum resultado para uma empresa. Não é viável.

A dualidade abrangência X superficialidade carrega em si outro dualismo: o estímulo à curiosidade contra a angústia frente à impossibilidade da onipresença. A curiosidade natural do indivíduo parece caracterizar o profissional e o professor de Marketing a ponto de se afirmar que quem não tem curiosidade não deve estar na área: “Então, uma pessoa que não tem a curiosidade, que não tenha inquietação, tem que pensar bem se é essa área de conhecimento que ela quer.” E, de certa forma, exige-se do profissional e do professor de Marketing uma constante atualização sobre tudo o tempo todo:

[...] quem trabalha com Marketing. Ler jornal, revistas, assistir televisão, ouvir rádio, não é prazer. Pode até ser, mas antes de tudo é uma obrigação, você não consegue fazer Marketing se você não estiver antenado.”

Por outro lado, cria uma sensação de necessidade de onipresença: “Eu acho uma coisa difícil, um campo, uma área de conhecimento muito vasta, que tem muita coisa”.

Por fim, outro dualismo observado internamente à disciplina envolve a questão da relativa facilidade dos conceitos contra a dificuldade de sua implementação. Embora os fundamentos de Marketing possam parecer simples, sua aplicação não é tão elementar: “Então o conceito fácil, os livros tão lá, cheios de conceitos, simples, qualquer um que ler vai entender o que é Marketing. Mas a prática, eu acho, sinceramente, complicada [...]”.

Tampouco adianta ter uma quantidade enorme de informação e não saber o que fazer com ela ou tentar aplicá-la a tudo sem critério. Dessa forma, o espírito analítico é outra característica apontada como essencial para o profissional de Marketing e que, portanto, deve ser estimulada e desenvolvida pelo professor:

Eu acho que a área de Marketing demanda um espírito analítico, demanda uma pessoa que seja capaz de olhar um problema, uma situação e identificar quais são os pontos problemáticos, identificar aonde a gente precisa de mais informação.

#### **d) Visões e posturas do professor: defendendo, criticando e apaixonando-se**

Todos esses aspectos foram bastante abordados pelos entrevistados, mas as reações foram muito diversificadas entre suas posturas e visões da disciplina. Apaixonados, pragmáticos, reticentes ou céticos, todos esses tipos de reações foram observados. Os professores que se referem ao Marketing de uma forma mais apaixonada tendem a apresentá-lo como uma escolha ideológica, ou seja, acreditam que se praticado em pleno acordo com sua filosofia, pode ajudar a “melhorar o mundo”. Nesse caso, a definição do conceito de Marketing passa então pelo lado filosófico:

Eu acho que o conceito de Marketing é meio contra a natureza humana. Eu falo isso e as pessoas acham engraçado. Mas é, por quê? Por que eu acho que é contra a natureza humana? Eu fui entendendo isso ao longo do tempo. Porque o conceito de Marketing é, digamos, você se colocar no lugar do consumidor, assumir o problema dele, se colocar no lugar dele. E isso é muito fácil de falar e extremamente difícil de praticar por quê? Porque cada um tem a sua lógica. O professor tem a sua lógica, o consumidor tem a sua lógica, o empresário tem a sua lógica. Então, você se colocar no lugar do outro e entender a lógica dele, por que ele compra, por que ele não compra, por que ele gosta, por que ele não gosta é super difícil.

Esses professores mais “apaixonados” se incomodam profundamente com a imagem errada de Marketing que, segundo eles, é fruto de uma grande incompreensão da disciplina e do desconhecimento de sua “beleza”:

Olha, por que me irrita profundamente esse negócio de as pessoas falarem da boca pra fora sem saber o que tão dizendo. Vê falando de Marketing assim, como se... falam assim Marrrrrketing, né? Isso foi Marrrrrketing, puro jogo de Marrrrrketing. Isso me irrita, isso me irrita muito. Então, eu gostaria que os meus alunos nunca falassem umas bobagens dessas. E eu vejo que muitas pessoas que não têm fundamento... não têm conhecimento... dão aula... sobre isso... palestra, palestra principalmente e... e eu acho, considero isso uma enganação. Então, isso eu acho uma coisa que eu rejeito.

Outros apresentam uma postura mais “pragmática”, encarando o Marketing como um instrumento, uma ferramenta, ou “um conjunto de técnicas perfeitamente controláveis e domináveis” que, se usado corretamente, pode render ganhos para todos os envolvidos no processo:

Eu quero motivar o pessoal para ter Marketing, porque acho que isso faz parte do meu jogo. Tenho que fazer os caras falarem, pô, Marketing é legal e tal. [E o que você faz para motivar esses caras?] Primeiro, mostrar que a disciplina é interessante, mostrar que tem a pesquisa, que tem a aplicação, mostrar que dá pra ganhar dinheiro, que dá para se aplicar na profissão, o conhecimento.

As razões declaradas para a formação da imagem errada de Marketing são mais ligadas a causas racionais como desconhecimento puro e simples e, também, nesse caso, a primeira providência é esclarecer o que é Marketing, enfatizando seus conceitos só que de uma forma mais pragmática:

A primeira coisa que eu faço é dizer o que é Marketing. A primeira hora de aula, em qualquer curso que eu dou, é mostrar o Marketing como um sistema, onde tem uma entidade ofertante e uma entidade recebedora, e a entidade ofertante faz uma série de atividades para realizar a troca beneficiando os dois.

Em alguns casos, uma eventual imagem ruim não causa grandes incômodos porque é simplesmente vista como “coisa de leigo”: “Não, não me incomoda muito. Eu acho que... Não, realmente não...”

Também foi constatada uma reação de ceticismo em relação à disciplina:

É... o problema é que eu sou daquelas pessoas que partem do princípio que Marketing não existe muito, tá. [...] O que existe, uma série de técnicas que são juntadas, digamos assim, num livro e viram aquilo que a gente batiza como sendo Marketing.

Contudo, mesmo nesse caso, existe a postura de apresentar os conceitos ou as “técnicas”, sobretudo para alunos de graduação que ainda não tenham uma opinião formada sobre a disciplina ou para alunos de MBA que precisam, efetivamente, aprender as técnicas para aplicá-las em suas empresas:

Então quer dizer, na graduação você não pode partir do princípio que Marketing efetivamente não existe. [...] na graduação eu não consigo trabalhar com isso porque eles são tábula rasa, eles não conhecem nada, então o que falo para eles é a verdade. [...] eu simplesmente informo para eles que a coisa é um pouco maior do que isso e na primeira aula eu combato isso trabalhando no curso em torno dos conceitos que são fundamentais no Marketing mesmo.

### e) Visões diferentes, mas ações semelhantes: se tornando um missionário

Ou seja, um aspecto é comum a todos os entrevistados: independentemente da forma como encaram e dos sentimentos que tecem em relação à disciplina, o professor acaba assumindo um papel de missionário no sentido de mudar eventuais imagens erradas ou ruins da disciplina, revelar a existência de conceitos e reforçá-los vigorosamente, e conquistar os alunos mais descrentes ou reticentes. Uma grande preocupação geral é reverter o quadro negativo gerado pela imagem que Marketing tem na mente das pessoas leigas, e isso é feito, de preferência, logo na primeira aula. A forma como é feito difere ligeiramente, dependendo dos sentimentos de cada professor, mas a preocupação em fazê-lo é recorrente.

Parece estar sempre na mente do professor uma constante preocupação de re-situar a disciplina dentro de um contexto mais amplo, apresentando os conceitos relacionados a ela. Marketing não é apenas vender, Marketing não é apenas propaganda. O professor se sente na obrigação de corrigir essas falsas impressões que os alunos iniciantes possam ter e que são consideradas como de “pessoas de fora” e leigos. Mais ainda, o professor parece já ter incorporado essa preocupação à sua prática. De certa forma, já sabe que é isso o que o aguarda quando entra em sala de aula, sobretudo pela primeira vez com uma determinada turma e, em especial, com turmas iniciantes, embora, volta e meia, ressurgam em discussões mais avançadas. Ou seja, conceitos e teoria são vistos como fundamentais para o professor de Marketing. Evidentemente, isso pode parecer normal para qualquer disciplina, mas o que parece caracterizar a área de Marketing é a necessidade de mostrar, de “provar” que esses conceitos efetivamente existem e que precisam ser conhecidos dos alunos, ou, nas palavras de um dos professores, “mostrar consistência da disciplina”. Outra faceta dessa imagem negativa do Marketing diz respeito ao tema da ética que os professores fazem questão de enfatizar; não é um problema específico do Marketing, mas sim algo relacionado à própria natureza humana. Para os professores, Marketing é apenas mais visado do que outras profissões pelo fato de estar mais exposto:

Eu gosto de assumir isso. Eles olham Marketing sendo usado com uma finalidade escusa, não ética. Claro que isso acontece como em qualquer profissão. Só que o Marketing é algo que é muito visível. [...] E eu não tenho o menor problema de assumir que existe, claro que existe, faz parte da natureza humana.

A ética do Marketing não se refere à sua filosofia, nem a seus conceitos, mas, sim, à forma como é praticado:

Então, quando você fala da ética do marketing é, olha, não vamos falar mentira, não vamos fazer uma propaganda errada, não vamos colocar o preço acima do que deve, não vamos fazer um produto que desperdice. É isso.

Marketing, visto como um instrumento, não contém ética em si mesmo, ela está no indivíduo que usa esse instrumento:

Então, o problema do instrumento, no marketing, as técnicas de marketing é que elas são amorais, a moral está no indivíduo. Então, se eu pego a técnica de propaganda e falo uma mentira, se eu pego a técnica de preço e faço uma coisa errada, se eu pego as técnicas de produto e faço uma coisa errada. A ética não está no instrumento. Então, não existe [...] ética em marketing. Existe ética do indivíduo que usa a técnica de marketing. Isso também é relativo.

Sensibilizar os alunos para essa questão também pode ser encarado como papel do professor:

Aí, geralmente, dá altas discussões, mas eu acho que isso é bom. Porque chega um e fala assim, você não tem o direito de fazer isso, porque pá-pá-pá e tal. Não tem outro jeito, é só sensibilizar as pessoas.

A subjetividade do Marketing, também é um tópico recorrente. Para os mais pragmáticos, Marketing é um conjunto de técnicas e, portanto, a visão de subjetividade é um pouco mais restrita. Contudo, Marketing nunca é visto como uma

ciência exata. São freqüentes expressões: Marketing não tem “fórmulas mágicas”, nem “respostas precisas” e “depende dos pendores do indivíduo”. Entre o extremo do pragmatismo e o extremo oposto da relatividade total, foi observada uma gama de visões intermediárias. Alguns mencionam que, embora lide com questões subjetivas, Marketing usa técnicas concretas, mais uma vez reforçando a questão da importância dos conceitos:

Então, eu acho que o desafio de ensinar Marketing é justamente conseguir mostrar, comparativamente às outras, que Marketing lida com questões subjetivas, mas Marketing não é subjetivo. Os instrumentos de Marketing são concretos. Se eu vou fazer uma pesquisa, eu tenho uma técnica, você tem uma metodologia, se eu vou estabelecer preço, eu tenho uma metodologia, se eu vou analisar... eu tenho metodologia, eu tenho técnica para aplicar Marketing.

Numa versão um pouco mais branda, não se fala de subjetividade, mas sim de relatividade do Marketing, ou seja, não se trata de ser subjetivo, mas de entender que tudo pode variar em função do que está sendo considerado, tornando a disciplina diferente das ciências exatas:

O outro desafio que eu vejo é que em Marketing, se trabalha com muitas variáveis. Eu entendo que se trabalha com mais variáveis do que trabalham as outras disciplinas. E ao trabalhar com essa multiplicidade de variáveis, o desafio é fazer conseguir transmitir a visão do todo, e a partir dessa visão do todo, fazer o cara focar naquilo que ele precisa fazer.

#### **f) Equilibrando teoria e prática, conceitos e exemplos**

Exemplos, assim como a teoria, têm um papel fundamental em Marketing. Todos os professores foram unânimes em falar sobre como procuram exemplos novos ou mantêm exemplos antigos em seu repertório e como os usam com freqüência na sala de aula:

Eu vou dizer como é que eu dou aula. Pra cada situação, eu tenho os meus exemplos já montados, mas eu acrescento, isso até é um truque talvez, quem assistir minha aula hoje e assistiu a minha aula há dez anos, vai ver que eu tô usando um exemplo, o mesmo exemplo que eu usei há dez anos. Só que, além daquele exemplo que eu conheço bem, que eu domino bem, eu encaixo o que aconteceu na semana passada.

Percebe-se uma busca constante de equilíbrio entre a teoria e a prática, entre conceitos e exercícios. No entanto, ainda que a importância da teoria pareça ser generalizada, o ponto ideal pode variar muito de professor para professor. Para alguns, a parte da teoria é maior, como vemos no relato abaixo:

Claro que a proporção do exercício, da vivência é relativa, mas, claro, sempre a maior parte tem que ser teoria, exposição de conceito que é, digamos, a parte principal. O resto é complemento, mas pode ser maior ou menor.

Para outros, a parte prática ganha mais espaço:

É o que eu tenho feito é... [...] dar uma parte teórica e depois tentar o máximo possível colocar coisas práticas para o aluno e... até... fazer outros tipos de aula pro aluno usar na prática aquilo.

Mas e a teoria? Como os professores a encaram? Em que se baseiam? Nesse ponto, Marketing também tem sua especificidade. Embora cite alguns autores, todos os professores perguntados sobre os livros que usam para preparar suas aulas, ou seja, para embasar seus conceitos, assim como em relação ao livro-texto utilizado, todos, sem exceção, em algum momento mencionaram Philip Kotler. Várias foram as formas pelas quais os professores se referiram a ele: básico, clássico, intocável, incontornável e até “manualzinho que tem tudo”. Vários iniciaram seus próprios estudos em Marketing usando um “livro do Kotler”. No entanto, parece existir uma relação quase que de amor e ódio em relação ao Kotler. Por um lado, esse autor é sempre usado por duas razões; a primeira delas

é porque organizou todos os conceitos de Marketing, facilitando muito o trabalho do professor de preparar um curso ou uma aula. Em um curso de Marketing Básico, por exemplo, as aulas que o compõem podem ser a exata seqüência dos capítulos de algum dos vários livros do Kotler: "o que eu abordei, né? Foi matéria dos capítulos do Kotler, do [capítulo] um ao nove."

A segunda razão declarada para preferir usá-lo é "vamos usar o que é usado para construir a ideologia daquele troço em boa parte dos cursos do mundo." Isso elimina muito o risco de deixar de abordar algo importante e, sobretudo, assegurar que os cursos estão em linha com o que se estuda fora do Brasil. Provavelmente por essa razão, a escolha da adoção desse livro, muitas vezes, nem é feita pelo professor, mas pela escola: "Porque... na verdade não foi uma escolha assim. A escola que adota esse livro pra área e a gente tem que acatar".

Por outro lado, a adoção do "livro do Kotler" nem sempre ocorre sem resistência:

Mas eu falo desde a primeira aula, eles lêem os capítulos e eu falo na aula e durante o tempo todo eu tô falando, não partam do princípio de que o Kotler tá certo em todos os pontos, não partam do princípio de que o que ele tá escrevendo é verdade, não partam do princípio que tudo o que tô falando aqui tá no Kotler e que tudo que tá no Kotler tá sendo falado aqui.

Em alguns casos, o professor tem a sensação de que a terminologia usada por Kotler ou a sua forma de colocar os conceitos não é tão clara para os alunos:

Não sei... eles têm muito problema... toda vez que eu peço um resumo, eles têm muito problema pra me entregar esse resumo e eu já entreguei outros artigos de outros livros e os resumos foram melhores. Então... digamos assim, eu tô identificando que, talvez, a linguagem do livro [do Kotler] seja muito difícil pra eles."

Em outros casos, Kotler pode ser considerado como muito básico e o professor procura sanar esse ponto usando outras referências paralelamente:

É... eu não uso só o Kotler, eu faço... umas misturas. Eu boto artigo... não artigos científicos, esses pesados, mas eu boto uns artigos diferentes, mas é mais assim só para instigar um pouco. Mas eu tento passar o clássico.

De qualquer forma, a utilização de livros estrangeiros, contendo exemplos estrangeiros, até certo ponto, não parece incomodar os professores, já que a estratégia é usar os conceitos dos livros e os exemplos da vida cotidiana e da própria vivência pessoal do professor e dos alunos. Para sanar a falta de exemplos brasileiros nos livros, o professor conta suas histórias e usa toda sorte de exemplos disponíveis:

Eu falo e peço para eles pensarem a respeito do mundo que tá em volta deles. Eu gostaria muito de ter um livro que tivesse exemplos brasileiros, não tenho absolutamente, nenhuma dúvida, mas eu acho que se por acaso ele consegue sacar qual é o conceito, ele vai conseguir sacar qual é conceito em chinês, ele vai conseguir sacar com exemplo klingon. Porque o problema é o problema.

Em alguns casos, o próprio professor pode produzir seus materiais, podendo inclusive ser incentivado pela escola a fazê-lo:

A [Faculdade X] tem uma central de casos, [...] Então, a gente tem um módulo na academia de professores, um curso de como redigir casos para os professores. E os professores são incentivados, são remunerados inclusive, na produção de casos para serem aproveitados na central de casos.

### **g) Usando a pesquisa para entender Marketing a fundo**

No entanto, ainda que não exatamente da mesma forma e refletindo diferentes personalidades, crenças, valores e sentimentos associados à disciplina Marketing, diferentes professores, em algum momento de suas carreiras, levantaram questionamentos sobre pontos gerais ou específicos do Marketing ("Meu Deus,

o que é isso que eu ensino? Que coisa é essa que eu ensino?”) e decidiram fazer aquilo em que se especializaram: pesquisar a respeito:

Então, aquilo foi uma grande oportunidade de buscar outros autores que estavam com as inquietações parecidas. E aquilo me ajudou a me acalmar. Olha tem um monte de gente inquieta na minha área [risos]. Eu não estou só.

Depois, aproveitaram a oportunidade para resolver outro problema na área acadêmica, ou seja, desenvolver e publicar um artigo sobre o assunto: “E eu escrevi o artigo a partir do que eu li dos outros autores. Foi assim uma... de certa forma eu me acalmei quando eu escrevi aquele artigo”.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Poucos estudos foram obtidos a partir das perspectivas dos professores. Desse modo, o presente trabalho ilumina alguns pontos interessantes. Em primeiro lugar, a questão da subjetividade do Marketing que parece afligir os professores é fruto da dificuldade histórica do processo de construção e sedimentação de uma teoria de Marketing, incluindo a disputa ciência ou arte.

É importante notar que o que hoje os professores entendem e ensinam como Marketing é reflexo das constantes mudanças do escopo da disciplina. O artigo de McKenna (1991), no qual afirma que Marketing é tudo e tudo é Marketing, deu margem a muitas interpretações diferentes, resultando, algumas vezes, em aspectos muito positivos, mas também em visões distorcidas do que são as atividades de Marketing de fato. Esse foi um dos problemas apontados pelos professores, ou como disse um deles, “todo mundo passou a achar que fazia Marketing e, pior, que sabia Marketing”.

O dilema de se manter constantemente atualizado, embora também possa ser sentido por professores de outras áreas, em Marketing é amplificado pelo fato da disciplina permear a vida cotidiana de todos em nossa sociedade. Por outro lado, estar a par de tudo o que acontece nas empresas é uma tarefa hercúlea. Conciliar a prática das empresas com a teoria também parece difícil. A separação entre a academia e as empresas não é novidade. A redução dessa distância continua sendo um desafio para os professores.

No que se refere à questão da ética, os professores entrevistados, em geral, se aborrecem ou se entristecem com a imagem negativa associada à ética de Marketing, mas fazem questão de enfatizar que como instrumento, Marketing está fora da classificação ético-antiético. Alguns também se preocupam em estimular a reflexão em seus alunos a respeito dessa questão, mas nada parece muito claramente estruturado. Por outro lado, alguns dos problemas enfrentados pelos professores pioneiros da disciplina ainda se fazem sentir, embora outros já tenham sido sanados. O principal problema resolvido se refere à questão da literatura específica de Marketing. Hoje, ela é farta e, mais do que isso, foi devidamente regulada pelo trabalho de compilação feito ao longo de mais de três décadas por Kotler. Seus livros vêm sendo usados há gerações; muitos dos professores entrevistados estudaram por eles e os utilizam com seus alunos, embora algumas vezes isso seja feito com certa relutância. Esse sentimento de não estar plenamente satisfeito parece decorrer, em parte, de uma não concordância com a abordagem de Kotler, vista por alguns como excessivamente simplista, e, em parte, do fato de não trazer em si uma realidade local, cuja linguagem não é facilmente compreensível pelos brasileiros. Esforços são feitos, assim como pelos professores pioneiros, no sentido de produção de materiais adaptados à realidade brasileira, mas ficou a sensação de que essa é uma atividade feita de forma isolada e não sistemática.

Por fim, o papel de missionário não é novidade em Marketing. Desde os primórdios do ensino da disciplina foram constatadas “visões erradas” do Marketing (LEIGH, 1937) e, sobretudo, desde que começaram os ataques em relação à ética, os professores são exortados a defendê-la (MANISCHEWITZ e STUART, 1962). No

caso do presente estudo, o que se observou foi um papel de missionário em seu sentido pleno, de defensor, propugnador da disciplina, defendendo-a dos ataques provenientes de diversas direções. Essas observações nos fazem chegar à conclusão que, apesar de ter mais de 100 anos de existência e, no Brasil, mais de 50 anos que foi introduzido (RICHERS, 1994; COBRA, 2003), o ensino de Marketing ainda oferece muitas oportunidades de aprimoramento.

A reflexão que se pode tirar do presente estudo é que cabe a nós, professores, nos entendermos melhor, entender melhor nossos alunos e mergulhar fundo no estudo de nossa disciplina, não apenas com o objetivo da criação e do desenvolvimento de teorias, mas, também, na outra ponta, de transmissão, disseminação e, sobretudo, de plena aplicação de seus conceitos no dia-a-dia de sala de aula. Cabe a nós superar os preconceitos e desenvolver e divulgar mais pesquisas sobre o ensino de Marketing.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi levantar a perspectiva de professores de Marketing em relação à forma como vêem a própria disciplina que ensinam. Por ser uma abordagem pouco comum para um tema ainda pouco estudado no Brasil, surgem pontos positivos e negativos. Os positivos estão relacionados ao ineditismo das descobertas aqui apresentadas que, ainda que pareçam óbvias, não se conseguiu localizar outra fonte que as mencionasse de forma específica para o ensino e para os professores de Marketing. O lado negativo é a dificuldade de balizar as descobertas do presente estudo com outras referências. Ainda assim, foi possível mostrar que muito do que relatam os professores entrevistados é fruto de acontecimentos passados, e que alguns problemas vividos, hoje, já foram resolvidos, ou pelo menos abordados por outros autores, em alguns casos há várias décadas.

Muitos dos achados da presente pesquisa referentes ao ensino podem ser considerados genéricos ao exercício da docência em nível superior, mas alguns pontos parecem ser mais específicos ao ensino do Marketing propriamente dito. As conclusões do presente trabalho devem ser vistas como contribuições para a discussão, no sentido de trazer novas abordagens, perspectivas e propostas. Como toda e qualquer pesquisa, por mais bem elaborada e cuidadosamente conduzida, este estudo tem suas limitações: seu caráter exploratório e não conclusivo (as descobertas aqui apresentadas não podem ser consideradas como aplicáveis a quaisquer situações); a seleção dos respondentes (outros entrevistados poderiam trazer novas e diferentes contribuições); a própria pergunta de pesquisa (já que determina seu objetivo e lhe confere um foco); a escolha das perguntas feitas (diferentes perguntas poderiam revelar outras abordagens, enriquecendo as descobertas ou mesmo conduzindo-as para campos distintos); e restrições de tempo e custos (a decisão de corte do número de entrevistados foi tomada, também, levando-se em conta esses aspectos).

Pesquisas adicionais podem ser imaginadas a partir dos achados do presente estudo. Entender o ponto de vista dos alunos pode trazer novas reflexões e complementar o presente trabalho. Pesquisas sobre a visão de professores de outras áreas, incluindo uma análise da sociologia das profissões, acrescentariam e enriqueceriam os resultados encontrados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALDERSON, Wroe; COX, Reavis. Towards a theory of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.13, n.2, p.137-152, out.1948.

BARKSDALE, Hiram C.; DARDEN, Bill. Marketers' attitudes toward the marketing concept. *Journal of Marketing*, Chicago, v.35, n.4, p.29-36, outubro, 1971.

- BARTELS, Robert. A model for ethics in marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.31, n.1, p.20-26, jan.1967.
- BELL, Martin L.; EMORY, C. W. The faltering marketing concept. *Journal of Marketing*, Chicago, v 35, n.4, p.37-42, out.1971.
- BROWN, Stephen. Art or science?: Fifty years of marketing debate, *Journal of Marketing Management*, Argyll, v. 12, p. 243-267, 1996.
- BUND, Henry; CARROLL, James H. The changing role of the marketing function. *Journal of Marketing*, Chicago, v.21, n.3, p.268-325, jan.1957.
- COBRA, Marcos. *Marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra, 2003.
- COCHOY, Franck. *Une histoire du marketing: discipliner l'économir de marché*. Paris: Éditions la Découverte, 1999.
- DENZIN, Norman K. *Interpretive interactionism*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- DIAMANTOPOULOS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B.; NEATE-STIDSON, S. Who we are and what we do: a profile of marketing academics in UK universities. *Journal of Marketing Management*, Argyll, v.8, n.1, p.5-20, jan.1992.
- FARMER, Richard N. Would you want daughter to marry a marketing man? *Journal of Marketing*, Chicago, v.31, n.1, p.1-3, jan.1967.
- FARMER, Richard N. Would you want your son to marry a marketing lady? *Journal of Marketing*, Chicago, v. 41, n. 1, p. 15-18, jan. 1977.
- GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Methods in social research*. Nova York: McGraw Hill, 1952.
- GOULDING, Christina. *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. Londres: Sage Publications, 2002.
- HAGERTY, J. E. Experiences of an early marketing teacher. *Journal of Marketing*, Chicago, v.1, n.1, p.20-27, jul.1936.
- HAWKINS, Del I. Student evaluations of the ethics of marketing practices: the role of marketing education. *Journal of Marketing*, Chicago, v.36, n.2, p.61-64, abr.1972.
- HOGNER, Robert. Speaking in poetry: community service-based business education. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v.15, n.1, p.33-43, jan.1996.
- HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.40, n.3, p.17-28. jul.1976.
- HUNT, Shelby D.; CHONKO, Laurence B. Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, Chicago, v.48, n.3, p.30-42, 1984.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.33, n.1, p.10-15, jan.1969a.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. A new form of marketing myopia: rejoinder to Professor Luck. *Journal of Marketing*, Chicago, v.33, n.3, p.55-57, jul.1969b.
- LAVIDGE, Robert J. The growing responsibilities of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.34, n.1, p.25-28, jan.1970.
- LAZER, William. Education for marketing in the 1970s. *Journal of Marketing*, Chicago, v.30, n.3, p.33-37, jul.1966.
- LEIGH, W. W. Teaching advanced courses in marketing to undergraduates. *Journal of Marketing*, Chicago, v.1, n.4, p.374-378, abr.1937.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, Boston, v.38, n.4, p.45-56, jul./ago.1960.

- LOCKE, Karen D. *Grounded theory in management research*. Londres: Sage Publications, 2001.
- MANISCHEWITZ, D. Beryl; STUART, John A. Marketing under attack. *Journal of Marketing*, Chicago, v.26, n.3, p.1-6, jul.1962.
- McKENNA, Regis. Marketing is everything. *Harvard Business Review*, Boston, v.69, n.1, p.65-79, jan./fev.1991.
- MINER, John B. Psychologists in Marketing Education. *Journal of Marketing*, Chicago, v.30, n.1, p.7-9, 1966.
- RICHERS, Raimar. Recordando a infância do marketing brasileiro: um depoimento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.3, p.26-40, maio/jun.1994.
- STEINER, Robert L. The prejudice against marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.40, n.3, p.2-9, jul.1976.
- STIDSEN, Bent; SCHUTTE, Thomas F. Marketing as a communication system: the marketing concept revisited. *Journal of Marketing*, Chicago, v.36, n.4, p.22-27, out.1972.
- STRAUSS, Anselm. *Qualitative analysis for social scientists*. Nova York: Cambridge University Press, 1987.
- STRAUSS, Alselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research*. Techniques and procedures for developing grounded theory. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to Qualitative Research Methods*. 3ª ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.
- VAN WATERSHOOT, Walter; VAN DEN BULTE, Christophe. The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, Chicago, v.56, n.4, p.83-93, out.1992.
- VIEIRA, Francisco G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.