Trimestral • Volume 6 • N.º 2
Abril/Junho 2007
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 ISSN n.º 1677-2067

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
Os novos princípios de um negócio baseado na lógica de enxame
Peter A. Gloor e Scott M. Cooper

Ambiente

Dimensão integrativa do planeamento estratégico
António Fernandes

Planeamento Estratégico

Determinantes da adesão das empresas a programas de separação e deposição selectiva de resíduos
Paulo Vicente e Elizabeth Reis

Cultura

O estilo brasileiro de negociar
Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

Estratégia

Os pilares da estratégia
Estudo de caso de cinco empresas líderes
Fernando Serra

A sensibilidade política do investimento português no Brasil
Estudo de um caso
Mohamed Razin Salamhussen



N.Cham 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
325408 Ac. 87051

ISCTE BUSINESS SCHOOL INDEG_GRADUATE

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

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

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

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

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

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

Coordenador Editorial no Brasil
Ricardo Lopes Cardoso
rlopesc@fgv.br

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

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

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

Impressão
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 16/11/2007
Tiragem: 1200 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

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

Publicidade nesta edição:
Recursos Humanos Magazine; Pessoal; Fundação Getulio Vargas; janelanaweb.com; Instituto de Merchandising.

Sumário

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE
MIT Sloan Management Review
Os novos princípios de um negócio baseado na lógica de enxame — Pág. 6
Peter A. Gloor e Scott M. Cooper

ARTIGOS
Dimensão integrativa do planeamento estratégico — Pág. 14
Integrative dimension of strategic planning
Dimensión integrante del planeamiento estratégico
António Fernandes

Determinantes da adesão das empresas a programas de separação e deposição selectiva de resíduos — Pág. 20
Determinants of companies' participation in selective separation and depositation of residues
Factores determinates de la participación de empresas en separación selectiva y deposición de residuos
Jorge Saldanha, Marcos Feraso e Nelson Filho

ESTUDOS
O estilo brasileiro de negociar — Pág. 32
The Brasilian Style of negotiation
El estilo de negociación brasileño
Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

A inter-relação entre o marketing não-intuitivo e as vendas – Um estudo sobre o ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brasil) — Pág. 44
The inter-relation between the non-intuitive marketing and sales: a look at the entrepreneurial environment of Florianopolis/SC (Brazil)
La interrelación entre el marketing no intuitivo y ventas; una mirada al ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brasil)
Jorge Saldanha, Marcos Ferasso e Nelson Filho

CASOS
A sensibilidade política do investimento português no Brasil – Estudo de um caso — Pág. 58
The political sensivity of Portuguese foreign investment in Brazil: A case study
La sensibilidad política de la inversión extranjera portuguesa en Brazil: Caso de estudio
Mohamed Azzim Gulamhussen e Áurea Marques

Os pilares da estratégia – Estudo de caso de cinco empresas líderes — Pág. 70
The pillars of strategy: the case study of 5 leading companies
Los pilares de estrategia. Caso de estudio de 5 empresas líderes
Fernando Serra

LIVROS — Pág. 81

ARTE & GESTÃO — Pág. 84

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

32548

Editorial

O valor da rede



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

Os negócios que pretendem uma inovação sustentada devem estruturar-se como os enxames. Em linguagem de gestão, devem organizar-se como uma «rede de inovação colaborativa».

O artigo da *MIT Sloan Management Review* com que abrimos esta edição chama a atenção para um tema crucial – como garantir uma dinâmica de inovação e uma vantagem competitiva, depois do esgotamento de muitos «modelos» de inovação, sobejamente tratados na literatura do *management*.

Os dois autores vão ao mundo das regras das sociedades de insectos para procurar inspiração e interpretação de alguns novos «modelos» empresariais. O tema da «inteligência de enxame» tem estado em alta nos últimos anos.

A mensagem é simples, ainda que partindo de um mundo complexo: os negócios que pretendem uma inovação sustentada devem estruturar-se como os enxames. Em linguagem de gestão, devem organizar-se como uma «rede de inovação colaborativa». Os autores socorrem-se de exemplos que poderão levar os investigadores académicos, os consultores e os quadros de empresa a reflectirem sobre a sua própria realidade.

Sendo a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* uma revista baseada numa lógica de rede no mundo da investigação em gestão e administração em língua portuguesa, este número de 2007 reúne alguns trabalhos centrados no Brasil. O estudo sobre «O estilo brasileiro de negociar» poderá ser um começo de leitura para um *benchmark* de características culturais diferenciadoras, e o caso que apresentamos sobre «A sensibilidade política do investimento português no Brasil» é uma primeira abordagem rigorosa sobre o risco envolvido, que, como os autores sublinham, «não é tão elevada quanto os jornais económicos sugeriram».

Revista de temas diversificados, o leitor poderá, ainda, encontrar nesta edição, artigos sobre os temas do planeamento, da estratégia e do ambiente.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

O estudo que publicamos sobre "O estilo brasileiro de negociar" poderá ser um começo de leitura para um «benchmark» de características culturais diferenciadoras.

Na capa:
João Balthazar
«sem visão»

Os novos princípios de um negócio baseado na lógica de enxame

por Peter A. Gloor e Scott M. Cooper

RESUMO: Em cada grande empresa, grupos de pessoas criativas auto-organizam-se para explorar e desenvolver em conjunto ideias com que se preocupam profundamente. Estas redes de colaboração muitas vezes incluem os clientes o outros actores fora da empresa. Agora a inovação colaborativa está a ser estendida da área da geração de ideias e do desenvolvimento do produto para a própria essência do negócio. De facto, algumas empresas chegam a basear todo o seu modelo de negócio nestas redes de colaboração.

Palavras-chave: Lógica de Enxame, Redes, Inovação Colaborativa, Criatividade, Inteligência Colectiva

TITLE: The new principles of a swarm business

ABSTRACT: In every large company, groups of creative individuals self-organize to explore and develop ideas that they care deeply about. These collaborative networks often include customers and others outside the company's boundaries. Now collaborative innovation is being extended from the realm of idea generation and product development to the very essence of doing business. In fact, some companies have based their entire business models on collaborative networks.

Key words: Swarm Business, Networks, Collaborative Innovation, Creativity, Collective Intelligence

Ao longo da história, muitas inovações valiosas não nasceram da cabeça de um inventor sozinho na sua garagem ou laboratório, mas de esforços colectivos de uma equipa. Muitas vezes, os participantes nestes grupos são motivados pela sua devoção a uma ideia e a um processo de colaboração com outros em direcção a um objectivo comum, sabendo que a recompensa poderá ser pouco mais do que a satisfação que o sucesso traz.

Esta gente arranca inicialmente não com a ideia de realizar um bom ganho financeiro, mas mobilizada pelo desejo de ultrapassar um desafio ou de resolver um problema – e a colaboração daí resultante beneficia em regra os que estão envolvidos e, por vezes, a própria sociedade como um todo. A organização que se baseia na lógica do enxame de abelhas é um arquétipo deste conceito[1]. Sem terem direcção centralizada, as abelhas auto-organizam-se para construir as suas colmeias, alimentar e criar a prole, recolher comida e decidir inclusive sobre quem será a próxima rainha. Do mesmo modo, a estruturação em enxame de equipas humanas em prol de objectivos comuns pode criar uma mentalidade colectiva poderosa que solta uma tremenda criatividade, estimulando inovações excitantes e valiosas.

O exemplo mais famoso desta lógica de enxame é o desenvolvimento da World Wide Web. Tim Berners-Lee, considerado o seu «pai», e todos os outros sem conta que trabalharam nesse esforço, foram guiados por motivações intrínsecas, procurando resolver um desafio tecnológico. Se alguém surgia com uma ideia útil para a extensão do projecto – por exemplo, incluir *browsers* e servidores Web –, o enxame abraçava e apoiava logo o esforço. Não havia hie-

rarquia de gestão ou propriedade das ideias. Cada um preocupava-se profundamente com a causa, não com o lugar, a remuneração, o *status* ou o dinheiro a ganhar. Apenas queriam ver o trabalho feito, e, no final, acabaram por mudar o mundo com a sua inovação.

Para drenar totalmente a criatividade de «enxame» oriunda de clientes e empregados inovadores, as empresas têm de adoptar um ponto de vista completamente novo no modo de fazer negócios, um novo paradigma.

O sistema COIN

Como o caso da Web exemplifica, o comportamento desinteressado é, muitas vezes, o combustível que permite alimentar grandes ideias de futuro, e este sentido de altruísmo domina muitas das inovações de sucesso geradas por uma organização em enxame.

Na verdade, os membros de um enxame, por regra, rejeitam a noção tradicional de criar valor para os accionistas como base das suas decisões e acções. Em vez disso, o enxame trabalha em prol do interesse colectivo do que em gestão chamamos de *stakeholders*, que são definidos, grosso modo, como todos os que podem afectar ou são afectados pela inovação em questão. Do ponto de vista empresarial, os *stakeholders* incluem muito mais do que os accionistas, abrangendo empregados, clientes, fornecedores, parceiros e até os concorrentes.

Curiosamente, a Web – ela própria fruto da criatividade em enxame – expandiu exponencialmente a capacidade dos próprios seres humanos em se dedicarem à criatividade baseada na lógica de enxame.

Graças à Web e a outras formas de comunicação *online*, as organizações em enxame podem ser instantaneamente criadas para colaborar em tarefas inovadoras a partir de qualquer ponto no planeta cruzando as fronteiras geopolíticas ou as dimensões culturais.

Também em qualquer grande empresa, grupos de colaboradores criativos constroem redes de colaboração, independentemente de qualquer conexão directa ou indirecta com o resultado final. Estas redes auto-organizam-se, formadas por gente que está intrinsecamente motivada para explorar ou desenvolver ideias com que se preocupa profundamente. Nós usamos o acrónimo COIN – em inglês, *collaborative innovation network* – para rede de inovação colaborativa descrevendo este tipo de sistemas[2].

Algumas empresas usaram estas redes para facilitar uma cooperação estreita entre clientes e responsáveis (na empresa) pelo desenvolvimento de produto. Considere-se, por exemplo, o construtor de automóveis alemão BMW, de Munique. Uma grande parte da inovação desta marca ocorre na sua divisão M[3] altamente bem sucedida, que não passa de um *skunkworks*[4], que afina mais de 20 mil viaturas por ano de acordo com pedidos específicos de «customiza-

Peter A. Gloor é um cientista investigador no Centro para a Inteligência Colectiva da Sloan School of Management do MIT, onde lidera um projecto de estudo das redes de inovação colaborativa. É professor visitante da Universidade de Colónia (na Alemanha) e também leitor na Universidade de Tecnologia de Helsínquia (na Finlândia). Scott M. Cooper é um investigador da mesma escola do MIT. Trabalha com especialistas em tecnologia e com cientistas sociais numa grande diversidade de projectos e tem escrito extensivamente sobre negócios, economia e inovação. Gloor e Cooper são autores do livro *Coolhunting: Changing Down the Next Big Thing*, publicado recentemente pela AMACOM. Pode contactar os autores pelo e-mail: smrfeedback@mit.edu.

Peter A. Gloor is a research scientist at the Center for Collective Intelligence at the MIT Sloan School of Management, where he leads a project exploring collaborative innovation networks. He was the Mercator visiting professor at the University of Cologne (Germany) and is also a lecturer at the Helsinky University of Technology (Finland). Scott M. Cooper is a research affiliate at the MIT Sloan School of Management. He works with technologists and social scientists in a wide variety of projects and has written extensively on business, economics and innovation. Gloor and Cooper are authors of Coolhunting: Changing Down the Next Big Thing, recently published by AMACOM.
Contact the authors through: smrfeedback@mit.edu.

Traduzido e adaptado de «The New Principles of a Swarm Business», de Peter A. Gloor e Scott M. Cooper, *MIT Sloan Management Review* (Primavera 2007, vol. 48, n.º 3, pp. 81-84), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus (www.groupadventus.com).

Translated and adapted from «The New Principles of a Swarm Business», of Peter A. Gloor and Scott M. Cooper, MIT Sloan Management Review (Spring 2007, vol. 48, no. 3, pp. 81-84), authorized by the editor. Translation by www.groupadventus.com.

Copyright © 2007 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

ção» por parte de clientes mais exigentes. Muitas das melhorias desenvolvidas por esta divisão M acabaram por beneficiar mais de um milhão de carros *premium*[5] vendidos pela marca no ano passado.

Simultaneamente, a BMW colocou no seu sítio na Web uma série de desafios no âmbito da engenharia, onde clientes e *designers* da empresa formaram uma rede e colaboraram para chegar a soluções inovadoras. Depois da marca ter inclusive criado uma ferramenta que ajudava os clientes a desenharem aspectos do carro do futuro, a BMW recebeu milhares de respostas, e algumas das ideias sugeridas estão a ser, agora, implementadas[6].

Apesar da BMW ainda ter entranhado muito pensamento antiquado, tem demonstrado uma habilidade extraordinária para abraçar a criatividade derivada de uma lógica de enxame e potenciar a inteligência colectiva dos seus empregados e clientes.

Agora, a inovação colaborativa está a ser alargada do campo da geração de ideias e do desenvolvimento do produto para a própria essência de fazer negócios.

A inovação colaborativa está a ser alargada do campo da geração de ideias e do desenvolvimento do produto para a própria essência de fazer negócios.

De facto, algumas empresas basearam os seus modelos de negócio em redes de inovação colaborativa. Estes negócios em enxame arrancam onde a loucura do *e-business* parou. Mas com uma diferença fundamental: o *e-business* estava sobretudo preocupado com os *eyeballs* (arranjando o maior número possível de visitantes únicos para um dado sítio na Web), enquanto que o novo negócio baseado na lógica de enxame luta primeiro do que tudo para criar valor para o próprio enxame.

Os casos da lógica de enxame

Um exemplo deste conceito é o Flickr (http://www.flickr.com/), o serviço digital *online* de fotografia[7] criado no Canadá em 2002. As pessoas podem arquivar e partilhar electronicamente as suas fotos, seja só com a família e amigos ou com o público em geral. Este serviço também permite escrever legendas nas fotos e classificá-las, e os metadados resultantes facilitam uma procura mais fácil num largo repositório.

Outro exemplo notável é a americana Amazon.com (http://www.amazon.com), de Seattle, que permite às pessoas colocarem os seus comentários para que outras os leiam e que envia aos clientes sugestões de itens que lhes poderão interessar, na base do que pessoas com um perfil similar compraram no passado.

Outro caso ainda é a Wikipedia (http://www.wikipedia.org) – uma subsidiária da Fundação Wikipedia, criada na Florida, nos Estados Unidos –, a enciclopédia *online* que se baseia numa vasta rede de colaboradores voluntários que escreve, edita e verifica, a informação colocada.

Mas este tipo de negócios não é necessariamente exclusivo de empresas vanguardistas nascidas com a Web. Veja-se o caso da Migros[8], um retalhista – parte da gigantesca Federação de Cooperativas Migros – que foi criado em Zurique, na Suíça, em 1925, pelo visionário Gottlieb Duttweiler. Actualmente, é a maior cadeia de supermercados naquele país europeu, que historicamente se especializou em vender produtos a preços mais altos do que no grossista, mas mais baixos do que no retalhista. Numa população de 7 milhões de suíços, cerca de 2 milhões são membros da Migros.

Esta entidade é sobretudo uma estrutura auto-organizada, formado por 10 grandes cooperativas que dispõem de larga autonomia. É governada por uma administração bem como por uma assembleia de delegados dos membros da cooperativa que são eleitos democraticamente. Apesar de haver um CEO, ele tem menos poder do que um CEO numa empresa normal. Esta estrutura, apesar da sua aparência difícil de lidar, permitiu à Migros ser uma entidade inovadora permanente.

De facto, desde o seu dia de abertura, a cooperativa tem marcado inexoravelmente as tendências. Em 1948 introduziu na Suíça as primeiras lojas *self-service*; em 1967 começou a incluir datas limite de validade para consumir nos produtos alimentares – algo que está ainda hoje por colocar em prática generalizadamente nos EUA. Mais recentemente lançou a linha de produtos M-Budget. Desde 1996, esta marca alcançou num ápice um *status* de culto, apelando não só aos consumidores de baixos rendimentos (para quem inicialmente foi pensada e dirigida), mas também à juventude suíça. Por todo o país, as pessoas afluíram às festas M-Budget, onde o objectivo é que tudo o que seja usado e consumido seja da linha de produtos M-Budget. Também arrancou com um serviço de partilha de veículos que é similar ao inovador Zipcar[9] nos Estados Unidos.

A cooperativa suíça deve muito do seu sucesso ao seu enxame de clientes fiéis que a ajudaram a expandir-se para uma larga variedade de mercados, incluindo banca, seguros, serviços de viagens e bombas de combustível. De facto, a cooperativa colocou em prática os princípios de um negócio baseado na lógica de enxame ao longo de décadas, o que lhe permitiu transformar-se numa das maiores empresas da Suíça.

Ironicamente, um número crescente de empresas de alta tecnologia e baseadas na Web só, agora, começaram a descobrir os mesmos princípios fundamentais que a Migros prossegue há décadas!

Uma olhada por cada um destes princípios pode ilustrar como a lógica de enxame difere fundamentalmente das empresas tradicionais.

Princípio n.º 1: Ganhe poder, dando-o

Num negócio baseado na lógica de enxame, uma empresa ganha poder oferecendo-o – exactamente. À primeira vista pode parecer absurdo, um contra-senso.

Mas, considere a forma como MySpace.com (http://myspace.com/), fundado em Santa Mónica, na Califórnia, se tornou um dos sítios de rede social de maior sucesso na Web na actualidade. Ele permite aos utilizadores criar as suas próprias identidades da forma que assim o entenderem. Esta liberdade é responsável, em larga medida, pelo sítio se ter tornado tão fundamental para a cultura da juventude norte-americana, tendo permitido aos seus fundadores vender o negócio por 580 milhões de dólares (cerca de 420 milhões de euros, mais de 1000 milhões de reais) à News Corp, do magnata dos *media* Rupert Murdoch.

Compare, agora, com Friendster (http://www.friendster.com/), uma empresa de São Francisco, que arrancou com um sítio similar, mas em que impunha um conjunto de noções sobre como os utilizadores deveriam criar os seus perfis e o que lá deveria constar. Desde o seu lançamento, tornou-se um portal de rede social muito «quente», que cresceu rapidamente, mas que acabou por ser eclipsado, também rapidamente, pelo MySpace. A diferença foi esta: Friendster pretendia controlar os seus utilizadores, enquanto que o outro ganhava poder, dando-o aos utilizadores.

Lição: renunciar ao poder, também significa ouvir o enxame. Veja-se o seguinte caso.

Em Setembro passado, Facebook (http://www.facebook.com/), um sítio na Web de encontro de adolescentes e estudantes californianos, introduziu uma nova funcionalidade que permitia basicamente a qualquer utilizador ser notificado quando alguém actualizava a sua página pessoal. Este aspecto foi considerado uma intrusão na privacidade, que, aparentemente, era algo excessivo mesmo para o espírito aberto da juventude *online* de hoje.

Ironicamente, foi esta funcionalidade que permitiu aos jovens utilizadores organizar um protesto *online*, pois podiam ver quem ia aderindo à campanha, e a avalancha resultante não pôde ser escondida pelos operadores de Facebook, que, para seu crédito, deram ouvidos ao protesto e devolveram o controlo aos utilizadores – permitindo-lhes excluir selectivamente zonas das suas próprias páginas pessoais em relação ao desejo do público de informação, ou mesmo excluir completamente esse serviço.

Princípio n.º 2: Partilhe com o enxame

As empresas que continuamente «sugam» do enxame sem dar nada em troca, acabarão por ter problemas na construção do seu negócio.

Não é que as pessoas que contribuam para um enxame sejam sobretudo motivadas por dinheiro ou reconhecimento – de facto são guiadas por um propósito comum e não necessariamente por quaisquer recompensas materiais. Mesmo assim, um negócio baseado na lógica de enxame deve ser cuidadoso, encarando os utilizadores como contribuintes activos e não como beneméritos passivos.

Veja o caso da IBM e dos seus esforços recentes no desenvolvimento de *software*. Historicamente, a empresa baseou-se em sistemas operativos proprietários com vista a vender os seus computadores *mainframe* e outros. Então, depois de ter perdido mercado para o Windows NT da Microsoft e para o UNIX nos anos 1990, a empresa decidiu dar apoio ao Linux, um sistema operativo gratuito que foi desenvolvido por um consórcio de «fonte aberta»[10]. A IBM gasta hoje em dia, anualmente, cerca de 100 milhões de dólares em desenvolvimento do Linux, o que pode parecer uma soma enorme, mas que é, apenas, uma fracção do que gastava anteriormente no seu sistema operativo proprietário[11].

Na verdade, a IBM é hoje não só o patrocinador principal do Linux, como libertou inclusive 500 das suas patentes de *software* para uso livre pela comunidade de «fonte aberta». Outros passos significativos consistiram na doação de código de computação (no valor de 40 milhões de dólares) e de

programas de base de dados (com um custo de desenvolvimento estimado em 85 milhões) a grupos de «fonte aberta»[12].

É claro que estes movimentos da IBM não são motivados por qualquer sentimento de magnanimidade – a empresa espera que estas ofertas estimulem «enxames» de especialistas em desenvolvimento de *software* de «fonte aberta» no sentido de futuras inovações, eventualmente criando novas oportunidades para a IBM vender o seu *hardware* e outros produtos e serviços. E, de modo algum, abandonou a sua mentalidade antiga – ainda, recentemente, apresentou queixa contra a Amazon.com em relação a aplicações de armazenamento de dados e de outros serviços de interacção. Contudo, a IBM compreendeu claramente que a participação no enxame é uma estrada com duas direcções.

A participação na lógica de enxame exige, no entanto, muito mais do que partilhar. As empresas precisam, também, de fazer a própria imersão no enxame.

A Toyota implementou um milhão de novas ideias por ano, ou seja 2500 por dia, através da inovação colaborativa.

Atente-se no caso da Toyota. O construtor automóvel não se baseia apenas no *feedback* a partir dos tradicionais estudos de mercado e inquéritos ao cliente para perceber o que querem exactamente os consumidores. A empresa japonesa fez a sua própria imersão no enxame, operando Gazoo.com, um portal na Web que começou como plataforma para venda de carros usados no Japão, e que acabou rapidamente por abarcar uma variedade de produtos – como artigos para automóvel (por exemplo, pedal de travão) até material de papelaria, CD e até comida[13]. Através deste portal, o construtor coligiu muitos dados que permitiram à empresa tomar o pulso a compradores potenciais, logo, bem cedo, no processo de venda.

Este e outros espaços ajudaram a Toyota a escorar a sua criatividade: a empresa implementou um milhão de novas ideias por ano, ou seja 2500 por dia[14] – algo que seria impensável sem uma inovação colaborativa.

Princípio n.º 3: Concentre-se no enxame, não em fazer dinheiro

Num negócio com a lógica de enxame, as empresas podem acabar por não fazer dinheiro quando acham que deveriam. Pelo contrário, o disparo nas receitas poderá ocorrer de forma surpreendente e a partir de casos inesperados.

Portanto, quando se decide a criar um negócio baseado na lógica de enxame, não se concentre logo em saber como vai tirar lucro rápido do projecto. Deve questionar qualquer ideia preconcebida sobre modelos de negócio e, pelo contrário, focalizar-se na lógica do enxame. Sem dúvida que isto é mais fácil de dizer do que fazer, e o gestor típico, preocupado com os resultados, dificilmente pode ser condenado por se esquivar a qualquer proposta que não tenha um retorno de investimento espectável.

Mas a verdade bem simples é que as empresas têm de criar primeiro valor para o enxame. Só depois disso descobrirão o modelo de negócio que levará aos lucros.

Este princípio pode parecer pura heresia. E os cépticos argumentarão que só as pequenas empresas não cotadas – que escapam a ter de prestar contas a accionistas impacientes – se podem dar ao luxo de colocar o tal enxame acima dos lucros.

Mas, a verdade é que até as grandes empresas cotadas podem pôr em prática esta nova mentalidade. Cite-se o caso da Novartis, baseada em Basel, na Suíça. Em 1996, depois da Sandoz e da Ciba-Geigy se juntarem para criar este gigante suíço das ciências da vida, um processo de *lay-off* massivo ameaçou o emprego de milhares de empregados. Mas a nova empresa criou um fundo de risco para encorajar investigadores e engenheiros, que perderam os seus postos de trabalho, a serem empreendedores. Nos primeiros quatro anos de actividade, o fundo financiou 83 *start-ups* que geraram 1000 novos empregos[15]. Um dos casos de sucesso foi a Anteq AG, criada em 2000, em Basel, por três ex-biólogos da Novartis. Com o apoio do fundo (bem como de espaço de laboratório arrendado pela Novartis), a Anteq conseguiu desenvolver um negócio de criação de ratos transgénicos destinados a esclarecer as funções de genes específicos.

Este fundo de capital de risco é um bom exemplo de uma grande empresa mais preocupada com o seu enxame do que com as vias específicas de fazer dinheiro – o enxame, neste caso, abrange os recursos humanos das antigas Sandoz e Ciba-Geigy. E, no final, esta abordagem gerou dividendos bem reais, pois o próprio fundo se tornou altamente rentável. Só, em 2005, 6 das *start-ups* apoiadas entraram em bolsa com sucesso.

Os três princípios em acção

Os três princípios da lógica de enxame têm quase uma qualidade Zen – por exemplo, a ideia de ganhar poder, dando-o – e muitos CEO facilmente podem ser levados a dispensar tais conceitos como demasiado abstractos e irrealistas.

As empresas têm de criar primeiro valor para o enxame. Só depois disso descobrirão o modelo de negócio que levará aos lucros. Este princípio pode parecer pura heresia.

Mas um olhar de mais perto sobre o caso da Migros, a que já nos referimos, ajuda a ilustrar a forma como os três princípios podem ser aplicados, inclusive num sector tão «pesado» como o retalho.

A Migros era inicialmente detida por accionistas, mas logo passou a cooperativa, com acções oferecidas a todos os clientes. Uma diferença fundamental entre esta cooperativa suíça e outras grandes cooperativas na área industrial – como a Mondragón[16], no País Basco – é que, de facto, a da Suíça é não só propriedade dos seus empregados como dos clientes também. O fundador, Gottlieb Dutweiller, atribuiu aos clientes o poder de o demitirem se ficassem insatisfeitos com a *performance* da empresa – ora bem, pelo contrário, ele manteve-se à frente da Migros até falecer em 1962. Desta forma, assumiu a enorme autoridade colectiva do enxame da cooperativa, dando aos seus membros o poder de decidir quem deveria estar à frente dela – ou seja, ele ganhou poder, distribuindo-o. Hoje, os quase 2 milhões de membros da Migros têm de aprovar anualmente o orçamento da cooperativa e os que pretendem ser mais activos podem propor-se para a assembleia de delegados.

Para distribuir a sua riqueza, a Migros gasta 1% das suas receitas anuais em projectos que beneficiam a sociedade suíça (ou seja, a empresa partilha com o enxame). Num país montanhoso em que a geografia limita o uso da terra, a cooperativa criou campos de golfe que estão abertos a toda a gente, em contraste com os de elite a que só os ricos podem pertencer. Também criou um sistema de escolas vocacionais através do país que se transformou na maior instituição não governamental. A Migros criou inclusive a sua etiqueta musical, Musiques Suisses, que leva ao público obras menos conhecidas da história musical suíça.

Quando a Migros lançou a sua linha de produtos M--Budget não foi necessariamente para aumentar os lucros. Pelo contrário, o objectivo primordial era expandir o enxame da Migros junto das famílias de maior dimensão e de mais baixos rendimentos – ou seja, uma vez mais, concentrando-se no enxame. Este movimento resultou bem: em 2005, os 350 produtos da linha M-Budget contribuíram com quase 400 milhões de dólares para o resultado anual de 16 mil milhões. Mas apesar destes números impressionantes, a cooperativa não coloca os lucros à frente do bem-estar do enxame: por exemplo, preocupada com a saúde dos suíços, os membros da Migros recusaram a venda de álcool e de tabaco nos seus espaços, uma proibição que vem desde os dias da fundação da cooperativa.

Mas a Migros não é a única grande empresa aplicando os princípios da lógica de enxame. Em diversos graus, a IBM, a BMW, a Novartis, que aqui referimos, e outros casos, têm drenado criatividade colectiva dos enxames. No futuro, acreditamos que a capacidade de alavancar o poder dos enxames se tornará o mais importante diferenciador e indicador de sucesso. As empresas florescerão nesta nova área procurando e apoiando as redes internas de inovação colaborativa bem como as que se espalham fora das suas fronteiras organizacionais. Verão os enxames como os seus *stakeholders* e colocarão os interesses desses grupos à frente dos dos accionistas.

Em suma, os negócios baseados na lógica de enxame são uma realidade crescente e as empresas farão bem em ajustar o seu pensamento a este novo paradigma.

No final de contas, quando a tecnologia, as inovações e as ideias são partilhadas abertamente e quando inclusive os concorrentes cada vez mais dão os seus produtos, durante quanto tempo mais conseguirão sobreviver os velhos objectivos de ganho de curto prazo e de enriquecimento rápido? ■

Notas

1. GLOOR, P.A. e COOPER, S.M., 2007, **Coolhunting: Chasing Down the Next Big Thing**, AMACOM, Nova Iorque.
2. GLOOR, P.A.,2006, **Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks**, Oxford University Press, Nova Iorque.
3. Ver na Web em: http://www.fast-autos.com/mcenter.html. (N.T.)
4. O termo é usado para designar um grupo de crânios que trabalham com grande autonomia em projectos avançados ou secretos. (N.T.). Ver WYLIE, I., 2005, «A Skunkworks at BMW Builds Customized, High-Perfomance Screamers. It's also building a better BMW», *Fast Company*, Novembro, n.º 92.
5. Ver «Relatório interino de 30 de Setembro de 2006», da BMW,

publicado em 2 de Novembro de 2006. Ver em *podcast* em http://podcast.streetiq.com/streetiq?ChannelID=4245&GUID=413543&Page=MediaViewer.

6. TAPSCOTT, D., e WILLIAMS, A., 2005, «Realizing the Power of Innovation Webs», Optimize, 1 de Dezembro. Ver na Web em: http://www.optimizemag.com/showArticle.jhtml;jsessionid=PPOR5S0OD13NAQSNDLPCKHSCJUNN2JVN?articleID=174402357&queryText=Realizing+the+Power+of+Innovation+Webs.

7. Adquirido em 2005 pela Yahoo!. (N.T.)

8. Ver na Web em: http://www.migros.ch/DE/home/Seiten/Home.aspx. (N.T.)

9. No original em inglês a designação deste conceito é *car sharing* a que está associado também nas portagens o *car pooling*. Ver na Web o caso do Zipcar existente nalgumas cidades americanas, canadianas e em Londres: http://www.zipcar.com/. (N.T.)

10. No original, *open source*. (N.T.)

11 CHESBROUGH, H.W., 2007, «Why companies should have open business models», *MIT Sloan Management Review*, Inverno, volume 48, n.º 2, pp. 22-36.

12. LOHR, S., 2005, «IBM to give free Access to 500 patents», *The New York Times*, 11 de Janeiro. Disponível na Web em: http://www.nytimes.com/2005/01/11/technology/11soft.html?ex=1263099600&en=c57fc4f9f7ed3049&ei=5090&partner=techdir.

13. Ver na Web o seguinte artigo sobre o portal: http://www.businessweek.com/2000/00_18/b3679007.htm.(N.T.)

14. MAY, M.E. e ROBERTS, K., 2006, **The Elegant Solution: Toyota's formula for mastering innovation**, Free Press, Nova Iorque.

15. Ver o Relatório de Actividade de 2000 do Novartis Venture Fund, na Web em: http://www.venturefund.novartis.com/publications/venturefund_9.pdf.

16. Ver a história em: http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historia.html. (N.T.)

Dimensão integrativa do planeamento estratégico

por António Fernandes

RESUMO: Neste trabalho de investigação sobre estratégia e planeamento estratégico aborda-se o contributo da Escola da Configuração que, dada a sua capacidade de integrar no seu seio todas as outras escolas, se consubstancia na dimensão integrativa. Assim sendo, esta dimensão integra os contributos, as perspectivas e as reivindicações, quer das escolas prescritivas, quer das escolas descritivas. Por essa razão, a revisão da literatura sobre o tema fornece uma visão da estratégia e do planeamento estratégico mais abrangente.

Palavras-chave: Estratégia, Planeamento Estratégico, Escola da Configuração, Dimensão Integrativa

TITLE: Integrative dimension of strategic planning

ABSTRACT: This article on strategy and strategic planning explores the configuration school contribute. By itself, this school represents the integrative dimension because incorporate contributions, perspectives and claims of the prescriptive schools and descriptive schools. For that reason, the revision of the literature on the theme supplies a broader vision of strategy and strategic planning.

Key words: Strategy, Strategic Planning, Configuration School, Integrative Dimension

TÍTULO: Dimensión integrante del planeamiento estratégico

RESUMEN: En este trabajo de investigación sobre estrategia y planeamiento estratégico se explora la contribución de la Escuela de Configuración, que en sí misma tiene la capacidad de integrar en su seno todas las otras escuelas, representando la dimensión integrante. Por tal razón, la revisión de la literatura en dicho tema suple una visión más amplia sobre la estrategia y planeamiento estratégico.

Palabras clave: Estrategia, Planeamiento Estratégico, Escuela de Configuración, Dimensión Integrante

Neste trabalho de investigação sobre estratégia e planeamento estratégico considera-se, para além das dimensões prescritiva e descritiva referidas por Mintzberg e Lampel (1999), que se deve destacar a Escola da Configuração de entre as escolas descritivas. Desta forma, põe-se em evidência a sua característica distintiva, nomeadamente a capacidade de integrar no seu seio todas as outras escolas. Desta forma, os contributos, as perspectivas e as reivindicações, quer das escolas prescritivas, quer das escolas descritivas, são tidas em conta para uma visão da estratégia mais abrangente.

Escola da Configuração

Nas palavras de Mintzberg e Lampel (1999), com a Escola da Configuração, chega-se, finalmente, a uma literatura e a uma prática mais extensivas e integrativas. Neste contexto, segundo Mintzberg (1990), a estratégia gravita em torno de um fórum ecléctico. Na mesma linha, para Mintzberg e Lam-

pel (1999) trata-se de uma vertente mais académica e descritiva que olha para a organização como configuração, ou seja, como *clusters* de características e comportamentos e integra as reivindicações das outras escolas, cabendo a cada configuração o seu lugar próprio.

Miles e Snow (1978) ajudaram, não só a lançar a visão configuracional da estratégia, mas também a cristalizar o conceito de equifinalidade estratégica. Segundo Harold *et al.* (1993) e Hambrick (2003), a ideia de equifinalidade estratégica considera que, numa dada indústria ou ambiente, existe mais do que uma forma de prosperar, embora não haja uma infinidade de possibilidades.

Para Miles e Snow (1984), o ajustamento consiste num processo de pesquisa dinâmica, na qual se procura alinhar a organização e o ambiente, e, simultaneamente, organizar os recursos internos de forma a preservar esse mesmo ajustamento. Nesse sentido, segundo os mesmos investigadores, a estratégia e a organização interna não são mais do que o mecanismo de alinhamento e a estrutura organizacional/processos de gestão, respectivamente.

A contribuição de Miles e Snow (1978), Miles *et al.* (1978) e Miles e Snow (1986a e 1986b), consiste na construção de quatro arquétipos estratégicos referidos no capítulo anterior, nomeadamente «defensores», «prospectores», «analistas» e «reactores». Na mesma linha, Ackoff (1981) sugere quatro abordagens diferentes ao planeamento estratégico, designadamente inactiva, pró-activa, pré-activa e reactiva.

A tipologia de Miles e Snow (1978), Miles *et al.* (1978) e Miles e Snow (1986a e 1986b) tem sido, segundo Hambrick (2003), a mais duradoura, a mais escrutinada e a mais usada. Para Calori (1998), Harold *et al.* (1993) e Hambrick (2003), os «defensores» aderem a estratégias passadas (liderança pelos custos); os «prospectores» inovam e gostam de experimentar novas ideias (diferenciação); os «analistas» pensam e planeiam, na linha da ortodoxia defendida pela Escola do Planeamento (enfoque); e, por fim, os «reactores» dão ênfase à acção e à aprendizagem experimental. Para além disso, Miles e Snow (1986a e 1986b) consideram que os gestores fazem as escolhas estratégicas baseadas nas suas percepções do ambiente e das capacidades da organização. O sucesso das escolhas depende da forma como as estratégias competitivas se ajustam às condições ambientais e do modo como a estrutura organizacional e os processos de gestão se adequam à estratégia.

Para Mintzberg (1994a), esta escola possui uma visão episódica do processo de formação da estratégia, na medida em que procura colocar todas as outras escolas no contexto de episódios específicos do processo. O planeamento, segundo Mintzberg e Lampel (1999), prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas de *start-up* e *turnaround* da organização.

A mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática, ou seja, como o salto de um estado para outro. Desta forma, desenvolveu-se uma literatura e uma prática da transformação, promovida por consultores, assumidamente mais prescritiva e orientada para a prática.

Todavia, segundo os mesmos investigadores, apesar de as organizações poderem ser descritas por estes estados, a mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática, ou seja, como o salto de um estado para outro. Desta forma, segundo os mesmos investigadores, desenvolveu-se uma literatura e uma prática da transformação, promovida por consultores, assumidamente mais prescritiva e orientada para a prática. No entanto, estas duas literaturas e práticas diferentes complementam-se e, por isso, na opinião de Mintzberg e Lampel (1999), pertencem à mesma escola. De facto, Mintzberg *et al.* (1998) consideram que esta escola tem duas perspectivas. Uma descreve os estados

António Fernandes
toze@ipb.pt
Doutor em Gestão. Professor da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.
PhD in Management. Professor of Bragança's Polytechnic Institute, Bragança, Portugal.
Doctor en Gestión. Profesor de la Escuela Superior Agrária del Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.

Recebido em Dezembro de 2006 e aceite em Março de 2007.
Received in December 2006 and accepted in March 2007.

da organização e do seu contexto, a outra descreve o processo de formação da estratégia. Na realidade, segundo estes investigadores, são duas faces da mesma moeda, i.e., se uma organização adopta um determinado estado, então a formação da estratégia transforma-se num processo de transição de um estado para outro. Dito de outra forma, a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

Por isso, no âmbito desta escola, a chave da gestão estratégica reside na capacidade de adaptação à mudança, uma vez que as estratégias são planos adaptados a uma situação específica. De facto, como se pode ver na Figura1, algumas escolas são, claramente, etapas ou aspectos da formação da estratégia.

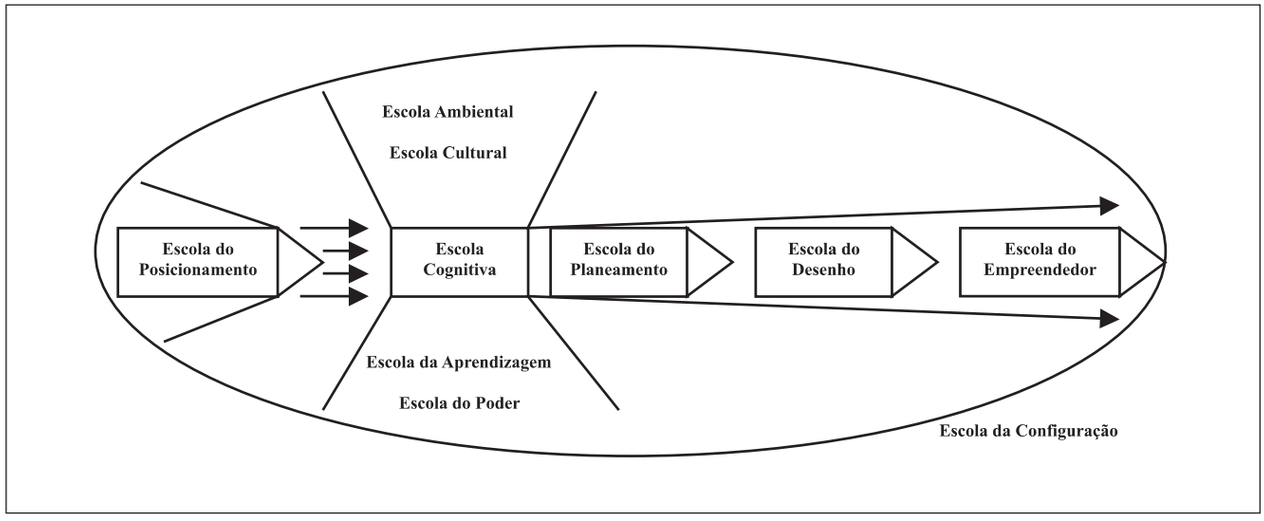
A Figura 1 mostra que a Escola Cognitiva está na mente do estratego localizado ao centro; a Escola do Posicionamento olha para trás, para os dados históricos que são analisados e alimentam a «caixa negra» da formação da estratégia; a Escola do Planeamento olha ligeiramente para a frente, para programar as estratégias criadas de outras formas; a Escola do Desenho olha ainda mais para a frente, para uma perspectiva estratégica; a Escola Empreendedora olha mais para além, para uma visão única do futuro; as Escolas da Aprendizagem e do Poder olham por debaixo, embrenhadas em pormenores.

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), a Escola da Aprendizagem observa as raízes da relva, enquanto o poder espreita por debaixo das pedras, para lugares que as organizações talvez não queiram expor; a Escola Cultural olha para baixo, enevoada por várias nuvens de crenças; acima da Escola Cultural, a Escola Ambiental vai olhando para a envolvente, por assim dizer... Por fim, a Escola da Configuração olha para o processo ou, dito de outra forma, em torno dele, por contraste com a Escola Cognitiva, que tenta olhar para dentro do processo.

Para Mintzberg (1994a), o processo estratégico assenta na aprendizagem-formação e, por isso, desmorona a dicotomia formulação-implementação, na medida em que restabelece a ligação directa entre pensamento e acção. Assim sendo, para este investigador, o problema reside na dicotomia do processo e, por isso, a culpa não reside na formulação nem na implementação, mas na separação das duas.

Segundo Mintzberg (1994a e 1994b) e Boyd *et al.* (2001), a formação da estratégia ocorre de forma esporádica e dinâmica naquilo a que se referem como a síntese de uma

Figura 1
Formação da estratégia como um processo único



Fonte: Mintzberg e Lampel (1999)

visão, a qual consiste na combinação entre a análise, a intuição e a aprendizagem. Para Mintzberg (1994a), as estratégias podem surgir em qualquer parte da organização, mas a formação de uma estratégia eficaz requer planeamento, quer para fornecer os *inputs* necessários à criação da estratégia, quer para escrutinar os *outputs*. Por isso, para este investigador, o papel principal do planeamento estratégico consiste em traduzir estratégias intencionais em estratégias realizadas e, por essa razão, considera que o planeamento estratégico se deveria denominar de programação estratégica porque codifica a estratégia.

Para Mintzberg (1994a), a formalização dos planos torna-se necessária para fortalecer aquilo que designa por «pontas soltas», mas não deve ser levado demasiado longe pelos planeadores sob pena de se transformar num obstáculo. Efectivamente, segundo o mesmo investigador, o planeamento estratégico tem tendência para minar a criatividade e o pensamento estratégico, para criar resistências face à necessidade de mudança estratégica, para desencorajar novas ideias de mudança e para encorajar a disfunção da actividade política que enfraquece o compromisso organizacional.

Para além disso, e como já foi referido, Mintzberg (1994a) identifica algumas falácias, tais como a predeterminação e o facto de a análise incluir a síntese. A predeterminação é criticada por Mintzberg (1993) especialmente, por fornecer uma ilusão de controlo. Mas, para este investigador e para Morrison (1994), o maior problema do planeamento estratégico reside na dissociação do pensamento e da acção. Segundo Mintzberg (1994a), as evidências acerca do fracasso do planeamento estratégico estão por todo o lado, inclusivamente nas organizações mais estruturadas e hierarquizadas, como as agências governamentais. Para este investigador, este fracasso pode ficar a dever-se ao facto dos objectivos serem definidos de forma muito vaga, ao uso de medidas de desempenho inadequadas e à dispersão dos destinatários das políticas. Apesar disso, Mintzberg (1994a) considera que o planeamento estratégico, devidamente compreendido, deve desempenhar um papel importante nas organizações, tal como os planos e planeadores, nos contextos apropriados.

Modelo de planeamento estratégico

Face ao exposto, embora todo o processo de planeamento estratégico possua um desenho único para «encaixar» nas necessidades de uma organização particular, na perspectiva integrativa fornecida pela Escola da Configuração, todo o modelo inclui os passos que de seguida descrevemos.

A organização deve começar por delinear o plano, i.e., segundo Hinterhuber e Popp (1992), a organização deve certificar-se de que os principais actores da organização, em especial o gestor, encaram o processo de planeamento como um passo importante, e que estão na disposição de investir tempo e esforço nesse processo e de forma visível para a organização. Para estes investigadores, sem o empenhamento no processo de planeamento por parte da estrutura que detém o poder dentro da organização, não pode existir planeamento estratégico bem sucedido. Posteriormente, a organização deve identificar a visão e a missão. Depois destas serem claramente definidas, inicia-se uma fase de análises interna e externa, análise de hiato e *benchmarking*, fornecendo um contexto para o desenvolvimento das questões estratégicas da organização. Segue-se a programação estratégica, na qual a organização desenvolve estratégias específicas que incluem objectivos estratégicos, planos de acção e tácticas. As estratégias emergentes incluem o desafio face às tácticas adoptadas e às estratégias realizadas. Periodicamente, a organização avalia a sua estratégia e revê o plano estratégico, tendo em conta as estratégias emergentes e a evolução das mudanças.

A declaração da missão deve, segundo Collins e Porras (1996), fazer alusão ao conjunto de valores ideológicos e objectivos visionários. Por isso, segundo os mesmos investigadores, a declaração da missão deve descrever a visão que a organização tem da actividade, incluindo os valores e a finalidade imutável da organização, e propõe objectivos baseados na visão que a guiarão na prossecução de oportunidades futuras. Guiados pela visão, os líderes da organização podem definir objectivos financeiros e estratégicos mensuráveis. Os objectivos financeiros podem envolver medidas como vendas a atingir e crescimento dos lucros. Os objectivos estratégicos estão relacionados com a posição da actividade da organização, e podem incluir medidas como a quota de mercado e a reputação.

Enquanto a organização deve continuar a adaptar-se ao seu ambiente competitivo, existem aspectos, como os valores e os ideais, que devem manter-se relativamente estáveis de forma a poderem indicar o caminho durante o processo de tomada de decisão. Estes ideais imutáveis formam a visão que a organização tem das suas actividades e podem, como foi referido ao longo do capítulo, estar ou não expressos na declaração de missão.

A exploração ambiental inclui a análise interna da organização, a análise da indústria e o macroambiente externo. Um perfil dos pontos fortes e pontos fracos (análise interna), das oportunidades e das ameaças (análise externa), é gerado, segundo Pearce e Robinson (1991) e David (1994), por meio da análise SWOT. A análise da indústria pode ser executada usando a estrutura desenvolvida por Porter (1986), e conhecida como as cinco forças competitivas. Segundo Kolzow e Swager (1999), pode ainda recorrer-se à análise de base económica e auditoria ambiental, com as quais se pode recolher informação acerca do ambiente externo de carácter económico, social, demográfico, legal, tecnológico e internacional.

Com base na informação recolhida através da exploração ambiental, a organização deve realizar a análise de hiato que, segundo Ansoff (1977), permite identificar a diferença entre a posição actual e a posição futura, definida pelos objectivos de forma a desenvolver estratégias específicas e alocar recursos no sentido de eliminar o hiato. A eliminação do hiato pode ser conseguida através do alongamento dos prazos para atingir os objectivos, da redução do âmbito e da extensão dos objectivos, da relocação de recursos, e, por fim, da obtenção de novos recursos. Por outro lado, a comparação das operações, das práticas e do desempenho com outras organizações é útil, pois permite identificar as chamadas «boas práticas». Para Prahalad e Hamel (1994), e Mintzberg e Lampel (1999), é através do processo de *benchmarking* contínuo que a organização encontra o ponto de referência para definir os seus próprios objectivos.

A determinação das questões estratégicas baseia-se, segundo Collins e Porras (1996), na visão, na missão, na cultura e na exploração ambiental. Para além disso, as questões estratégicas são fundamentais pois permitem que a organização enderece os seus esforços no sentido de cumprir a missão e atingir o futuro desejado.

Para desenvolver estratégias deliberadas que permitam cumprir a missão da organização, a organização deve definir objectivos, planos de acção e tácticas durante a fase de programação estratégica. Mas, no caminho, podem surgir descontinuidades às quais a organização deve responder. Para Mintzberg (1994a), a melhor forma de o fazer reside no recurso às estratégias emergentes.

Como foi referido, as estratégias emergentes desenvolvem-se quando a organização realiza uma série de acções que, com o tempo, se convertem num padrão consistente de comportamento e que, como tal, exigem que a organização aprenda com a experiência. No processo de formação da estratégia, a organização deve combinar os pontos fortes às oportunidades identificadas, protegendo-se dos seus pontos fracos e ameaças externas. Depois de formulada, a estratégia é executada por meio dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos.

Segundo Pearce e Robinson (1991), a execução envolve a organização dos recursos e a motivação dos empregados para conseguir atingir os objectivos. A maneira como a estratégia é executada pode ter um impacto significativo sobre o seu sucesso. Numa organização de grande dimensão, aqueles que executam a estratégia, serão provavelmente pessoas diferentes daqueles que a formularam. Por essa razão, deve haver especial cuidado, quer na comunicação da estratégia, quer na justificação das razões por detrás da escolha da estratégia. Caso contrário, a execução pode não ser bem sucedida se a estratégia for mal entendida ou se a gestão intermédia resistir à sua execução, por não compreender a razão pela qual esta estratégia particular foi seleccionada.

A execução da estratégia deve ser controlada e devidamente ajustada quando necessário. Segundo Pearce e Robinson (1991), a avaliação e o controlo envolvem algumas etapas, nomeadamente a definição dos parâmetros a serem medidos, a definição dos valores a atingir para os parâmetros, o cálculo dos parâmetros e a comparação dos resultados obtidos com os valores previamente definidos. Segundo Rowley *et al.* (1997), esta avaliação periódica é importante pois permite verificar o efeito de acções específicas nos resultados de longo prazo e na visão e missão da organização. Por isso, segundo os mesmos investigadores, a avaliação deve ser feita pelo menos uma vez por ano, mas

deveria ser realizada com maior frequência.

Depois de avaliar o progresso do processo de planeamento estratégico, a organização deve rever, sempre que necessário, o plano estratégico. O plano revisto deve ter em consideração as estratégias emergentes e as mudanças que afectam o caminho desejado.

Com o decorrer do tempo, os empregados passam a tomar as decisões dentro dos limites impostos pela visão e missão. O planeamento estratégico converte-se numa norma organizacional, profundamente incutida no processo de tomada de decisão. Ou seja, os empregados aprendem a pensar estrategicamente as suas actividades diárias. De facto, segundo Rowley *et al*. (1997), é o pensamento estratégico que permite a ordenação de uma série de alternativas e a consequente tomada de decisões que melhor adaptam/ajustam a organização ao seu ambiente.

Considerações finais

No ambiente altamente competitivo de hoje, o planeamento orientado para o orçamento, ou os métodos de planeamento baseados em previsões, são insuficientes para que uma organização sobreviva e prospere. Por isso, a organização deve adoptar o planeamento estratégico que permite definir objectivos de forma clara, avaliar a situação interna e externa para formular a estratégia, implementá-la, avaliar o seu progresso, e fazer os ajustamentos necessários para permanecer na direcção certa. Apesar de algumas críticas ao planeamento estratégico e da oposição, por vezes frontal, entre as escolas prescritivas e as escolas descritivas, a importância desta ferramenta de gestão parece incontestável. Mesmos os investigadores mais críticos não lhe negam o seu valor, apenas alertam para algumas armadilhas e falácias. Para evitá-las, a dimensão integrativa incorpora a Escola da Configuração que, como foi referido, integra no seu seio os contributos e reivindicações de todas as outras escolas. Desta forma, segundo Mintzberg *et al*. (1998), consegue ter-se uma visão completa do «elefante» (estratégia). ■

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. (1981), **Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For**. Wiley.

ANSOFF, I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, Brasil.

BOYD, L.; GUPTA, M. e SUSSMA, L. (2001), «A new approach to strategy formulation: Opening the black box». *Journal of Education for Business*, vol. 76, n.º 6.

CALORI, R. (1998), «Philosophizing on strategic management models». *Organization Studies*, vol. 19, n.º 2.

COLLINS, J. e PORRAS, J. (1996), «Building your company's vision». *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 5.

DAVID, F. (1994), **La Gerencia Estratégica**. Prentice-Hall.

HAMBRICK, D. (2003), «On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors». *Academy of Management Executive*, vol. 17, n.º 4.

HAROLD, D.; GLICK, W. e HUBER, G. (1993), «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 6.

HINTERHUBER, H. e POPP, W. (1992), «Are you a strategist or just a manager?». *Harvard Business Review*, vol. 70, n.º 1.

KOLZOW, D. e SWAGER, R. (1999), «Introduction to the strategic planning theme: Strategic planning in economic development». *Economic Development Review*, vol. 16, n.º 2.

MILES, R. e SNOW, C. (1978), **Organizational Strategy Structure and Process**. McGraw-Hill.

MILES, R. e SNOW, C. (1984), «Fit, failure and the hall of fame». *California Management Review*, vol. 26, n.º 3.

MILES, R. e SNOW, C. (1986a), «Network organizations: New concepts for new forms». *The McKinsey Quarterly*, n.º 4.

MILES, R. e SNOW, C. (1986b), «Organizations: New concepts for new forms». *California Management Review*, vol. 28, n.º 3.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A. e COLEMAN Jr., H. (1978), «Organizational strategy structure and process». *Academy of Management Review*, vol. 3, n.º 3.

MINTZBERG, H. (1990), «The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3.

MINTZBERG, H. (1993), «The pitfalls of strategic planning». *California Management Review*, vol. 36, n.º 1.

MINTZBERG, H. (1994a), **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners**. The Free Press.

MINTZBERG, H. (1994b), «The fall and rise of strategic planning». *Harvard Business Review*, vol. 72, n.º 1.

MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. (1999), «Reflecting on strategy process». *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n.º 3.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (1998), **Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. Free Press.

MORRISON, J. (1994), «From strategic planning to strategic thinking». *On the Horizon*, vol. 2, n.º 3.

PEARCE, J. e ROBINSON, R. (1991), **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. Irwin.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva**. Editora Campus.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. (1994), «Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?». *Strategic Management Journal*, vol. 15, n.º especial.

ROWLEY, D.; LUJAN, H. e DOLENCE, M. (1997), **Strategic Change in Colleges and Universities**. Jossey-Bass.

Determinantes da adesão das empresas a programas de separação e deposição selectiva de resíduos

por Paula Vicente e Elizabeth Reis

RESUMO: A prossecução de uma estratégia nacional capaz de solucionar o problema da produção excessiva de resíduos sólidos urbanos tem-se baseado, em larga medida, na promoção da separação e deposição selectiva de resíduos com vista à sua reciclagem junto das empresas e da sociedade civil em geral. Tendo por base uma sondagem realizada junto de 755 empresas da Área Metropolitana de Lisboa, este artigo faz uma caracterização das práticas de reciclagem das empresas, avalia as motivações para a participação e não participação na reciclagem, e investiga a influência de incentivos específicos para motivar as empresas a participar na separação e deposição selectiva de resíduos. Os resultados revelam que a maioria das empresas faz a separação e deposição selectiva de resíduos, mas com algumas deficiências. Os resultados sugerem ainda que a disponibilidade de informação e a melhoria das condições logísticas do sistema de recolha selectiva, são factores significativos para determinar a adesão das empresas à separação e deposição selectiva de resíduos.

Palavras-chave: Separação e Deposição Selectiva de Resíduos, Reciclagem, Incentivos, Comunicação, Regressão Logística

TITLE: Determinants of companies' participation in selective separation and depositation of residues

ABSTRACT: The national strategy to deal with the problem of excessive solid waste production has been based, to a large extent, in promoting selective separation and deposition of residues for posterior recycling. Both citizens and companies have been targeted to cooperate. Based on a recent survey carried out on 755 companies in the Metropolitan Area of Lisbon, this paper characterizes recycling practices of companies, evaluates the reasons for their participation and non-participation in the recycling program and investigates the influence of specific incentives to activate the intention of companies to cooperate with selective separation and deposition of residues. Outcomes reveal that most companies do separate and deposit their residues for selective-recollection but do it with some incorrectness. Results also imply that more and better information on recycling and improved conditions of the logistic system of selective recollection are significant influences in companies' decision to cooperate with the selective separation and depositation of residues.

Key words: Selective Separation and Depositation, Recycling, Incentives, Communication, Logistic Regression

TÍTULO: Factores determinantes de la participación de empresas en separación selectiva y deposición de residuos

RESUMEN: La búsqueda nacional de una estrategia capaz de solucionar el problema de la producción excesiva de residuos sólidos urbanos, se ha basado en gran medida en la promoción de la separación selectiva para su posterior reciclaje. Esta estrategia ha sido dirigida tanto a empresas como a la sociedad civil en general. Teniendo como base un sondeo realizado a 755 empresas en el área metropolitana de Lisboa, este estudio hace una caracterización

de las prácticas de reciclaje de las empresas, evalúa las razones de su participación y no participación en el programa de reciclaje, e investiga la influencia de incentivos específicos para activar la intención de las empresas a colaborar con la separación selectiva y deposición de residuos. Los resultados revelan que la mayoría de las empresas realizan la separación y depósito de sus residuos para la recolección selectiva de los mismos, pero lo hacen con deficiencias. Los resultados también implican que una mayor y mejor información sobre el reciclaje, y una mejora en las condiciones del sistema logístico de selectividad de recolección ejercen como influencias significativas in la decisión de las empresas para colaborar con la separación y deposición de residuos.

Palabras clave: Separación Selectiva y Deposición, Reciclaje, Incentivos, Comunicación, Regresión Logística

Como parte de uma estratégia global de solucionamento do problema da produção excessiva de resíduos nas sociedades desenvolvidas, os governos e as entidades responsáveis pela gestão dos resíduos sólidos urbanos têm apostado, nos últimos anos, na promoção de comportamentos individuais e colectivos 'amigos do ambiente', como seja a tríade 'Reduzir', 'Reutilizar' e 'Reciclar'. No caso concreto da reciclagem, é necessário que, da parte da sociedade civil e empresarial, haja a disponibilidade para separar e colocar os resíduos recicláveis nos locais apropriados para recolha selectiva. A reciclagem permite reduzir a quantidade de resíduos a tratar, os quais, de outra forma, teriam de ser canalizados para co-incineração ou para aterros sanitários, e torna possível o aproveitamento de velhos materiais, que, devidamente transformados, podem originar novos produtos.

A União Europeia estabeleceu para Portugal a meta de recuperar 50% dos resíduos de embalagem e reciclar 25% destes materiais, com um mínimo de 15% por tipo de material, até final de 2005. Os materiais aceites para reciclagem são o vidro, o papel/cartão e as embalagens de plástico ou metal, e a recolha destes materiais faz-se sobretudo através de Ecopontos. No entanto, Portugal está ainda longe daquela meta.

Tomando como exemplo a Área Metropolitana de Lisboa (AML), verificou-se que, em 2004, foi responsável por 1/6 da quantidade total de resíduos produzidos em Portugal (Valorsul, 2006c). No entanto, a quantidade de resíduos recolhidos através do sistema de recolha selectiva representou apenas 5% do montante total de resíduos recolhidos (Valorsul, 2006a). É, pois, necessário que esta percentagem cresça, o que implica prosseguir os esforços de promoção da colaboração de toda a sociedade na Reciclagem, sobretudo junto daqueles que ainda não colaboram, para que o passem a fazer.

O desenvolvimento e implementação de acções que visam aumentar e melhorar a colaboração das empresas em programas de reciclagem, requer um profundo conhecimento

Paula Vicente
paula.vicente@iscte.pt
Doutora em Métodos Quantitativos (ISCTE). Professora Auxiliar no Departamento de Métodos Quantitativos da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.
PhD in Quantitative Methods (ISCTE). Assistant Professor in the Quantitative Methods Department, ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.
Doctora en Métodos Cuantitativos (ISCTE). Profesora Auxiliar en el Departamento de Métodos Cuantitativos de ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Elizabeth Reis
elizabeth.reis@iscte.pt
PhD em Social Statistics (Univ. of Southampton, Reino Unido). Professora Catedrática no Departamento de Métodos Quantitativos da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.
PhD in Social Statistics (Univ. of Southampton, UK). Full Professor in the Quantitative Methods Department, ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.
Doctora en Social Statistics (Univ. of Southampton, Reino Unido). Profesora Catedrática del Departamento de Métodos Cuantitativos de ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Recebido em Novembro de 2006 e aceite em Março de 2007.
Received in November 2006 and accepted in March 2007.

das práticas de reciclagem, dos factores que motivam a participação e das razões da não participação. Com esta finalidade, alguns estudos têm sido realizados noutros países. A importância da informação como promotor da participação em programas de reciclagem foi estudada por Folz (1991), Folz e Hazlett (1991) e Austin *et al.* (1993). Outros estudos investigaram a importância das condições logísticas do sistema de recolha, como a frequência de esvaziamento dos depósitos ou a proximidade dos locais de deposição (Everett e Pierce, 1993, Ludwig *et al.*, 1998).

Em Portugal, são escassos os estudos de avaliação da adesão das empresas aos programas de reciclagem.

Em Portugal, são escassos os estudos de avaliação da adesão das empresas aos programas de reciclagem. Em 2004, e por iniciativa da Valorsul (entidade responsável pela recolha e tratamento dos resíduos sólidos urbanos na AML), foi realizado um inquérito destinado a avaliar a participação das empresas na separação de resíduos de embalagens, perceber as motivações da participação ou não participação na separação e deposição de resíduos de embalagem, conhecer a utilização feita dos equipamentos de recolha e identificar variáveis determinantes para o sucesso da recolha selectiva de resíduos de embalagens. O objectivo foi o de reunir informação que permitisse o planeamento de acções de comunicação e informação, tendo em vista aumentar quantitativa e qualitativamente a deposição selectiva de resíduos por parte das empresas na AML.

Neste artigo, apresentam-se alguns dos resultados mais relevantes do estudo e, através da modelação da intenção de adesão das empresas à reciclagem, identificam-se factores determinantes para conseguir que empresas que ainda não colaboram com a reciclagem o passem a fazer. Os resultados permitem discutir planos de acção com vista a potenciar a adesão das empresas à separação e deposição selectiva de resíduos como parte integrante do programa de reciclagem.

Metodologia

• *A amostra*

Foi obtida uma amostra de 755 empresas, distribuída por 5 concelhos que integram a AML – Lisboa, Loures, Amadora, Odivelas e Vila Franca de Xira – e que são abrangidos pela intervenção da Valorsul. Seleccionaram-se aleatoriamente áreas de amostragem – freguesias – controlando a sua dimensão em termos de número de empresas sedeadas. Em cada freguesia definiram-se pontos de amostragem de acordo com a distribuição geográfica das empresas dentro na freguesia. Em cada ponto de amostragem, os entrevistadores foram exaustivos no contacto com as empresas, tendo entrevistado todas as que acederam colaborar.

Em cada empresa foi entrevistada a pessoa que habitualmente lida com a separação e deposição dos resíduos; em 61% das empresas foi entrevistado o dono ou gerente da empresa; e em 35% um empregado. A amostra apresenta um domínio claro do sector terciário (80%), o que reflecte a realidade do tecido empresarial da AML. As empresas são de pequena ou média dimensão, sendo que 69% das empresas têm 3 ou menos trabalhadores.

• *O questionário*

O questionário foi aplicado por entrevista pessoal nas instalações das empresas. O questionário continha quatro secções. A primeira secção dizia respeito às práticas de reciclagem das empresas, ao grau de envolvimento das empresas com a reciclagem e aos motivos para as empresas colaborarem com a reciclagem. Os motivos da colaboração foram avaliados segundo uma bateria de itens medidos numa escala tipo Likert de 4 níveis (1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – importante, 4 – muito importante).

A segunda secção abordou as empresas que afirmaram não participar na separação e deposição selectiva de resíduos e avaliou os motivos da não adesão com uma bateria de itens medidos numa escala idêntica à anteriormente apresentada; as empresas foram também inquiridas sobre a sua intenção de, no futuro, virem a aderir à separação e deposição selectiva (1 – sim, 0 – não).

A terceira secção incidiu sobre incentivos a oferecer às empresas como forma de motivar a sua adesão à separação e deposição selectiva dos resíduos. Uma bateria de 14 incentivos foi apresentada e a importância de cada um foi aferida através de uma escala tipo Likert de 4 níveis idêntica às anteriores. Questionou-se também se a empresa alguma vez recebeu informação sobre recolha e deposição selectiva

de resíduos e, em caso afirmativo, através de que meios (televisão, jornais, *mailings* directos, autarquia, etc.).

Na última secção constavam perguntas de caracterização das empresas.

• ***Análise estatística***

A análise estatística dos dados tem duas partes. A primeira parte incide sobre as empresas que já colaboram com a separação e deposição selectiva dos resíduos de embalagem, analisando-se as práticas de reciclagem, o grau de envolvimento das empresas com a reciclagem e as razões da sua colaboração. A segunda parte incide sobre as empresas que não separam nem depositam os resíduos recicláveis, analisando-se as razões da não adesão e a importância de vários incentivos para motivar a adesão à reciclagem. Aqui recorre-se ao modelo de regressão logística para identificar factores determinantes da intenção das empresas em aderirem à reciclagem.

O modelo de regressão linear múltipla permite comparar o contributo de várias variáveis independentes (ou explicativas) na explicação do valor de uma variável dependente. O modelo de regressão logística – *Logit* – é um caso particular dos modelos de regressão e é adequado quando a variável dependente é de natureza binária (Hosmer e Lemeshow, 2000).

Neste estudo, a regressão logística é aplicada para comparar o efeito de várias variáveis independentes na intenção das empresas em aderirem à separação e deposição selectiva de resíduos – variável dependente (que assume o valor 0, quando mostraram intenção em não aderir; e 1, quando manifestaram intenção em aderir). As variáveis independentes consideradas no modelo são os incentivos e o tipo de meio de comunicação através do qual a empresa já recebeu informação sobre separação e deposição selectiva. Esta variável distingue as empresas que receberam informação apenas através dos *media* massificados (televisão, rádio, jornais/revistas), das empresas que receberam informação também por *media* locais (*mailings* directos, guias ou brochuras sobre recolha selectiva entregues nas instalações da empresa, sessões de esclarecimento promovidas pela autarquia, ou através dos fornecedores ou clientes).

Previamente à aplicação de uma regressão logística, deve ser feita uma análise de multicolinearidade para identificar se uma ou mais variáveis explicativas estão fortemente correlacionadas (Menard, 2001). É também recomendado que a qualidade do modelo seja avaliada antes da sua aplicação definitiva. A qualidade do modelo pode ser analisada por vários procedimentos: (a) teste à validade global do modelo, que testa a hipótese nula de os coeficientes das variáveis no modelo serem conjuntamente iguais a 0; (b) o teste de bondade do ajustamento de Hosmer e Lemeshow (2000), que testa a hipótese nula de o modelo não se ajustar aos dados; e (c) a capacidade preditiva do modelo, medida pela percentagem de casos correctamente classificados pelo modelo.

Na interpretação das estimativas dos parâmetros da regressão, adopta-se a abordagem proposta por Long (1997), na qual os coeficientes traduzem a «propensão para a variável dependente assumir os valores observados». De acordo com esta abordagem, cada estimativa – $\hat{\beta}^*$ – é interpretada como a variação esperada na propensão para a empresa aderir à reciclagem por uma unidade de variação na variável explicativa associada, mantendo todas as outras variáveis explicativas constantes.

As estimativas estandardizadas dos coeficientes do modelo são calculadas para permitir a comparação directa entre as magnitudes dos efeitos das várias variáveis independentes quando estas não têm a mesma escala de medição (Long, 1997) (o que se verifica neste estudo). Os valores $\hat{\beta}^*$ consideram-se significativos se *p-value* $\leq 0{,}05$.

Antes da aplicação do *Logit*, é aplicada uma Análise de Componentes Principais (ACP) aos 14 itens de incentivos com o objectivo de reduzir os dados. A adequabilidade da técnica aos dados é aferida pela estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e pelo teste de Bartlett (Dillon e Goldstein, 1984). A consistência interna de cada componente é medida pelo Coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Valores acima de 0,7 traduzem uma boa consistência interna entre as variáveis iniciais que mais contribuem para formar a componente. Em estudos exploratórios, valores entre 0,6 e 0,7 já são considerados moderadamente bons (Hair *et al.*, 1995).

Todas as análises são efectuadas por recurso ao *software* SPSS™.

Resultados e discussão

Do total de empresas inquiridas, 65% afirmaram separar e colocar os resíduos para recolha selectiva nos locais apropriados.

O grau de envolvimento das empresas com a reciclagem é razoável, tendo em conta que 43% das empresas afirmam sentir-se totalmente aderentes à prática da separação e deposição dos resíduos, ao mesmo tempo que 50% afirmam sentir-se totalmente motivadas com a participação na reciclagem. Estes valores diminuem quando examinamos apenas as empresas que afirmam não separar os resíduos – apenas 25% se consideram totalmente motivadas e somente 11% se consideram aderentes.

A localização dos equipamentos de recolha selectiva na área de localização da empresa é do conhecimento de 79% das empresas.

As empresas associam de forma deficiente os materiais com os respectivos contentores de deposição. O vidro é o material com maior percentagem de empresas – 58,2% – a afirmar correctamente a associação ao contentor de cor verde. É também o vidro que regista menor percentagem de respostas «não sei» qual a cor do contentor para deposição do vidro. Os restantes materiais não chegam a registar 50% de respostas correctas, sendo o plástico e o metal os materiais mais mal associados com o respectivo contentor. Para o metal, 67,8% das empresas afirmam não saber qual a cor do contentor de deposição dos resíduos de embalagem de metal, e somente 19,1% das empresas associam correctamente este material ao contentor de cor amarela. O plástico é correctamente associado com o contentor amarelo por 37,9% das empresas **(ver Quadro I)**.

A incorrecta associação entre a cor do contentor e os materiais respectivos resulta na contaminação dos contentores por incorrecta deposição dos materiais, o que dificulta o processo de reciclagem, nomeadamente a fase de triagem dos resíduos.

Quadro I
Associação dos materiais à cor do contentor de deposição

Tipo de material (cor)	% empresas com resposta correcta	% empresas que afirma 'não sei'
Vidro (Verde)	58,2	33,9
Papel/Cartão (Azul)	42,6	40,7
Plástico (Amarelo)	37,9	49,5
Metal (Amarelo)	19,1	67,8

- ***Empresas que já colaboram na separação e deposição selectiva de resíduos***

Das 488 empresas que afirmaram separar e colocar os resíduos nos locais apropriados para recolha selectiva, 54% fazem-no todos os dias e 21% fazem-no uma a duas vezes por semana.

Nos materiais separados e depositados, destacam-se as caixas e embalagens de papel/cartão, com 68,6% de empresas a afirmar que separam e colocam este tipo de material para recolha selectiva **(ver Quadro II).** O «vidro plano e a vidraça» são materiais não aceites para reciclagem (Valorsul, 2006b), no entanto, 36,5% das empresas afirma depositar este tipo de resíduos nos locais destinados à recolha selectiva.

Quadro II
Tipos de materiais separados e colocados

Tipo de material	% empresas que separam e colocam
Vidro plano, vidraça	36,5
Garrafões, garrafas e boiões de vidro	38,9
Embalagens de plástico	40,0
Sacos de plástico	36,3
Garrafões, garrafas e frascos de plástico	35,9
Embalagens de líquidos alimentares	27,6
Latas de refrigerantes e conservas	27,2
Caixas/embalagens de papel e cartão	68,6
Papel de escrita e impressão	40,0
Jornais e revistas	36,4

Inquiridas sobre as razões que motivam a colaboração com a separação e deposição dos resíduos para reciclagem, as empresas apontam como mais importantes razões relacionadas com a preservação da qualidade ambiental, como sejam a «conservação dos recursos naturais e ambiente» e a «redução de terrenos para aterros sanitários», e com o «ajudar a resolver um problema nacional». Com percentagens de resposta muito reduzidas na categoria «muito importante», encontram-se razões relativas à norma social: «porque as outras empresas o fazem» e «porque somos pressionados a fazê-lo» **(ver Quadro III, p. 25)**.

Quadro III
Motivos mais importantes para a colaboração na separação e deposição dos resíduos

Motivo para participar na separação e deposição dos resíduos	% respostas em 'muito importante'
Contribuir para a conservação dos recursos naturais e do ambiente	67,0
Ajudar a resolver um problema nacional	49,1
Reduzir a utilização de terrenos para aterros sanitários	48,8
Por convicção	45,1
Participar em acções para o bem da comunidade/concelho	42,1
Por hábito	34,4
Facilidade em fazê-lo	27,6
Porque se poupa dinheiro (lixo é dinheiro)	23,9
Porque as outras empresas o fazem	6,5
Porque somos pressionados a fazê-lo	6,5

Nota: A avaliação de cada motivo segundo a escala 1 – nada importante até 4 – muito importante

- ***Empresas que ainda não colaboram na separação e deposição selectiva de resíduos***

No total da amostra, 267 empresas afirmaram não separar nem depositar os resíduos nos locais apropriados para posterior recolha selectiva. No Quadro IV **(ver p. 26)** apresentam-se os 10 motivos mais valorizados (de entre 20 que foram apresentados) por estas empresas como justificação da sua não adesão. Há motivos relacionados com: a logística do sistema de recolha – número insuficiente de contentores, o local de depósito é longe da empresa, o local de depósito está sempre cheio e não é asseado; condições da empresa – não há espaço na empresa, a empresa não produz resíduos em quantidade que justifique a separação, não há tempo para a reciclagem; e falta de informação/conhecimento para fazer a separação – desconhecimento dos locais de deposição e falta de informação sobre o quê e como separar. Apesar de estes serem os motivos mais valorizados, em termos médios nenhum deles chega a ser «importante», uma vez que o valor das médias é inferior a 3.

A etapa seguinte da análise consistiu na identificação de factores capazes de motivar as empresas que ainda não colaboram com a reciclagem a fazê-lo. Na subamostra de empresas que ainda não separam ou depositam os seus resíduos, 42% declararam ter intenção de, no futuro, virem a aderir à separação e deposição selectiva de resíduos. Este grupo é, por isso, um alvo a ter em atenção em acções futuras de incentivo à colaboração com a reciclagem, e torna-se importante perceber que factores são mais determinantes para conseguir que a intenção favorável para com a reciclagem demonstrada por estas empresas se converta numa colaboração efectiva mediante a separação e deposição dos resíduos produzidos nos locais apropriados para recolha selectiva.

Antes da construção do modelo logístico destinado a identificar aqueles factores, foi aplicada uma Análise de Componentes Principais aos 14 incentivos à separação e deposição selectiva. A ACP realizada com estes 14 itens permitiu encontrar 5 novas dimensões.

Os resultados estão apresentados no Quadro V e, de acordo com os pesos mais elevados em cada dimensão, é

Quadro IV
Os dez motivos mais valorizados para a não separação e deposição dos resíduos

Motivos para não separar ou ter deixado de separar	Média
Não existem equipamentos em número suficiente na área	2,90
O local de depósito é longe da empresa	2,75
Não dispomos de espaço na empresa para separar os resíduos	2,58
Não produzimos resíduos em quantidade suficiente que justifique a separação	2,53
O local de depósito está sempre cheio	2,51
Não dispomos de tempo para separar, armazenar e colocar os resíduos nos locais apropriados	2,50
O local de depósito não é asseado e tem mau cheiro	2,41
Não sabemos para onde levar os materiais separados	2,38
Não dispomos de informação sobre como e quais os materiais a separar	2,37
Não separamos porque não é obrigatório	2,31
Não há possibilidade de reclamar e se há as reclamações não são tidas em conta	2,28

Nota: A avaliação de cada motivo segundo a escala 1 – nada importante até 4 – muito importante

possível denominar as componentes da seguinte forma: Componente 1 – Melhorar a manutenção dos Ecopontos; Componente 2 – Dispor de mais informação sobre reciclagem; Componente 3 – Facilidade em fazer a separação e deposição; Componente 4 – Sancionar as empresas que não colaboram e recompensar as empresas que colaboram; e Componente 5 – Ter a participação e o apoio de outros.

As 5 componentes explicam 68% da variância inicial (KMO = 0,773; Teste de Bartlett *p-value* = 0,000; Coeficiente Alfa de Cronbach com valores entre 0,475 e 0,902). A Componente 4 e a Componente 5 apresentam um valor baixo do coeficiente Alfa de Cronbach; no entanto, a decisão foi de manter estas componentes nas análises subsequentes porque as variáveis iniciais que mais contribuem para a sua definição **(ver Quadro V, p. 27)** permitem uma interpretação directa das dimensões, o que está em linha com o critério da dimensionalidade da Análise de Consistência (Hair *et al.*, 1995).

O modelo de regressão logística é construído com 6 variáveis independentes: Melhorar a manutenção dos Ecopontos; Dispor de mais informação sobre reciclagem; Facilidade em fazer a separação e deposição; Sancionar as empresas que não colaboram e recompensar as empresas que colaboram; Ter a participação e o apoio de outros; e A empresa recebeu informação sobre reciclagem através de *media* locais. As primeiras 5 variáveis resultam da ACP e são variáveis métricas; a última variável é tratada como variável *dummy* codificada como «1 – a empresa recebeu informação sobre reciclagem através de *media* locais» e «0 – a empresa recebeu informação sobre reciclagem só através de *media* massificados».

Na avaliação da multicolinearidade, foram feitas 6 regressões lineares de cada variável independente sobre as outras e nenhuma produziu valores de R^2 acima de 0,017, o que evidencia que não existe multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Os procedimentos de avaliação da qualidade do modelo permitem dizer que se obteve um modelo com boa quali-

Quadro U
«Outputs» da análise de componentes principais sobre os incentivos

Componente	Pesos[1]	Valor próprio e % variância explicada
Componente 1 – Melhorar a manutenção dos Ecopontos		
Manter os Ecopontos limpos	0,912	λ = 2,404
Colocar os Ecopontos em lugar agradável e seguro	0,904	18,5%
Despejar os Ecopontos com regularidade	0,843	
		α de Cronbach = 0,902
Componente 2 – Dispor de mais informação sobre reciclagem		
Dispor de informação sobre todo o processo de separação, recolha, triagem e reciclagem	0,879	λ = 2,155 16,1%
Dispor de mais informação de como e quando fazer, e que materiais são aceites	0,802	α de Cronbach = 0,814
Dispor de informação sobre os resultados da adesão da população do concelho e do país à recolha selectiva	0,753	
Componente 3 – Facilidade em fazer a separação e deposição		λ = 1,889
Receber recipientes para efectuar a separação	0,725	12,3%
Dispor de recolha porta-a-porta	0,690	
Dispor de um Ecoponto mais perto da empresa	0,615	α de Cronbach = 0,621
Componente 4 – Sancionar as empresas que não colaboram e recompensar as empresas que colaboram		λ = 1,573
Sancionar as empresas que não separam os resíduos	0,813	12,1%
Receber um prémio monetário por separar e colocar os resíduos para reciclar	0,670	α de Cronbach = 0,506
Saber que personalidades de elevada notoriedade pública separam os resíduos	0,670	
Componente 5 – Ter a participação e o apoio de outros		λ = 1,404
Saber da participação de outras empresas	0,857	9,16%
Ter o apoio dos trabalhadores na separação dos resíduos	0,549	
		α de Cronbach = 0,475

Nota: Após Rotação Varimax

dade. No teste à validade global do modelo, a hipótese nula de que os coeficientes de todas as variáveis são conjuntamente iguais a 0 foi rejeitada (*p-value* = 0,007); no teste de bondade do ajustamento, a hipótese nula de que o modelo se ajusta bem aos dados não foi rejeitada (*p-value* = 0,790); ao mesmo tempo, a capacidade preditiva do modelo é razoável, uma vez que 70% das empresas que não tencionam aderir à separação e deposição selectiva, e 51% das empresas que tencionam fazê-lo, são correctamente classificadas pelo modelo. A percentagem global de casos correctamente classificados é de 61,3%, o que significa que o modelo classifica correctamente uma empresa de acordo com a sua intenção de aderir à separação e deposição selectiva em 61,3% dos casos.

As estimativas estandardizadas dos coeficientes do modelo *Logit*, o valor do teste de Wald e respectivo nível de sig-

nificância, são apresentados no Quadro VI. Os valores de $\hat{\beta}^*$ estandardizados permitem interpretar a variação esperada (aumento, se positivo), medida em termos de desvios-padrão, na intenção para aderir à separação e deposição selectiva, por um desvio-padrão de aumento na variável independente associada, mantendo todas as outras variáveis independentes constantes.

A primeira conclusão que emerge da interpretação dos coeficientes do modelo é que, uma superior propensão na intenção das empresas aderirem à separação e deposição selectiva dos resíduos, está positivamente relacionada com o acesso à informação sobre reciclagem (Dispor de mais informação sobre reciclagem) e com a melhoria da manutenção dos Ecopontos (Melhorar a manutenção dos Ecopontos).

Outra conclusão a retirar é que as empresas com intenção de aderir à separação e deposição selectiva dos resíduos não diferem significativamente das empresas que não têm intenção de adesão na importância dada aos incentivos relacionados com a facilidade em fazer a separação e deposição (Facilidade em fazer a separação e deposição), com a aplicação de sanções às empresas que não colaboram ou a atribuição de recompensas às empresas que colaboram na separação e deposição selectiva (Sancionar as empresas que não colaboram e recompensar as empresas que colaboram), ou na importância reconhecida à participação e colaboração de outras empresas (Ter a participação e o apoio de outros).

Finalmente, a intenção de aderir à separação e deposição selectiva não é influenciada pelo tipo de meio de comunicação adoptado para divulgação de informação sobre reciclagem. Ao contrário da nossa expectativa, o facto da empresa ter recebido informação sobre reciclagem através de *media* locais, como *mailings* directos ou sessões de informação promovidas pelas autarquias, não se revelou potenciador da intenção de adesão à separação e deposição selectiva. Este resultado é contrário ao encontrado num estudo similar sobre separação e deposição selectiva realizado junto dos agregados familiares, no qual esta variável foi

Quadro VI

Coeficientes do modelo logísitico explicativo da intenção de adesão à separação e deposição selectiva usando os incentivos e a comunicação como variáveis explicativas

Variável explicativa	$\hat{\beta}^*$ estandardizado	Teste de Wald	*p-value*
Melhorar a manutenção dos Ecopontos	0,334	5,728	0,017
Dispor de mais informação sobre reciclagem	0,421	8,997	0,003
Facilidade em fazer a separação e deposição	0,051	0,148	0,701
Sancionar as empresas que não colaboram e recompensar as empresas que colaboram	0,128	0,921	0,337
Ter a participação e o apoio de outros	0,139	1,111	0,292
A empresa recebeu informação sobre reciclagem através de meios directos de comunicação	0,154	0,056	0,813

Nota: Variável dependente codificada como «1 – A empresa tem intenção de aderir à separação e deposição selectiva, 0 – A empresa não tem intenção de aderir à separação e deposição selectiva»

identificada como determinante para explicar a participação dos agregados no programa de separação e deposição selectiva de resíduos (Reis e Vicente, 2004).

A questão seguinte é saber de que forma estes resultados podem ser utilizados para promover a efectiva adesão das empresas à separação e deposição selectiva dos resíduos.

Os resultados do modelo sugerem que o objectivo de aumentar a adesão das empresas à separação e deposição selectiva pode ser atingido através de uma estratégia que combina acções de comunicação orientadas para a divulgação de mensagens informativas sobre reciclagem com a melhoria de algumas condições logísticas do sistema de recolha selectiva.

As empresas mais informadas têm maior propensão de participação num programa de reciclagem (Austin *et al.*, 1993). A falta de informação pode levar as empresas a não separar e depositar os resíduos porque não sabem como fazê-lo, ou pode levar as empresas à separação e colocação incorrecta dos resíduos nos contentores. Desenvolver acções de comunicação capazes de dar às empresas informação que clarifique o processo de recolha selectiva, quais as tarefas específicas que se espera da parte das empresas, que materiais devem ser separados e em que contentor devem ser colocados, fazendo referência aos materiais menos frequentemente usados ou que não podem ser aceites para reciclagem, permite às empresas dispor de mais informação sobre reciclagem. Mais e melhor informação não só motiva as empresas a participar na reciclagem, como também as torna mais competentes para correctamente fazerem a separação e deposição dos resíduos.

Outro aspecto importante é a necessidade de melhorar a manutenção dos Ecopontos, nomeadamente no que respeita à limpeza e regularidade de esvaziamento. Os Ecopontos situados em zonas predominantemente empresariais enchem-se mais rapidamente do que os Ecopontos situados em zonas residenciais, uma vez que as empresas produzem maior quantidade de resíduos do que os agregados familiares. A regularidade de esvaziamento dos Ecopontos deve, por isso, ser diferenciada por zonas, no sentido de evitar que o Ecoponto se encontre sempre cheio e em condições de não poder ser utilizado. Atenção especial deve também ser prestada à localização dos Ecopontos.

Conclusão

A nossa investigação teve como objectivo avaliar as práticas de reciclagem das empresas e identificar os determinantes da intenção de adesão das empresas à separação e deposição selectiva de resíduos.

Uma das principais conclusões é que a maioria das empresas participa na separação e deposição selectiva dos resíduos, no entanto, detectam-se alguns problemas no modo como o fazem, nomeadamente na separação e deposição de alguns materiais não recicláveis e a incorrecta associação entre os materiais e a cor dos contentores de deposição respectiva.

Outra conclusão é que as empresas que pretendem aderir à reciclagem valorizam ter mais e melhor informação que permita um melhor conhecimento sobre como e o quê reciclar. Igualmente importante é a necessidade de melhorar a *performance* do serviço de recolha selectiva dos resíduos. O serviço deve ser reavaliado e deve ser prestada atenção às condições de manutenção dos Ecopontos, nomeadamente no que respeita à limpeza e esvaziamento.

Apesar de muito se ter feito para melhorar e aumentar as práticas de reciclagem em Portugal, o empenho para prosseguir estratégias com resultados positivos na adesão das empresas à separação e deposição selectiva dos resíduos deve continuar e deve ser sustentado por conhecimento empírico apoiado em investigações intensivas e extensivas. Estudos futuros sobre este tema podem considerar outras variáveis explicativas da adesão, como o tipo de zona onde a empresa se insere – urbana ou rural. Outras investigações podem focalizar-se no impacto que estratégias específicas de comunicação têm na alteração de práticas e na vontade de cooperar com a reciclagem. ■

Referências bibliográficas

AUSTIN, J.; HATFIELD, D.; GRINDLE, A. e BAILEY, J. (1993), «Increasing recycling in office environments: The effects of specific informative cues». *Journal of Environmental Systems*, vol. 6, pp. 355-368.

CRONBACH, L. (1951), «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-334.

DILLON, W. e GOLDSTEIN, M. (1984), **Multivariate Analysis: Methods and Applications**. John Wiley and Sons, Nova Iorque.

EVERETT, J. e PIERCE, J. (1993), «Curb side recycling in the USA: Convenience and mandatory participation». *Waste Management & Research*, vol. 11, pp. 49-61.

FOLZ, D. (1991), «Recycling program design, management and participation: A national survey of municipal experience». *Public Administration Review*, vol. 51, pp. 222-231.

FOLZ, D. e HAZLETT, J. (1991), «Public participation and recycling performance: Explaining program success». *Public Administration Review*, vol. 51, pp. 526-531.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAN, R. e BLACK, W. (1995), **Multivariate Data Analysis with Readings**. Maxwell Macmillan International, Nova Jersey.

HOSMER, D. e LEMESHOW, S. (2000), **Applied Logistic Regression**. John Wiley and Sons, Nova Iorque.

LONG, J. (1997), **Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables**. Sage Publications, Londres.

LUDWIG, T.; GRAY, T. e ROWELL, A. (1998), «Increasing recycling in academic buildings: A systematic replication». *Journal of Applied Behaviour Analysis*, vol. 31, pp. 683-686.

MENARD, S. (2001), **Applied Logistic Regression Analysis**. 2.ª ed., Sage Publications, Londres.

REIS, E. e VICENTE, P. (2004), «Inquérito à separação de resíduos pelos agregados familiares no âmbito do Programa Tudo Tem Valor». Relatório técnico não publicado, GIESTA/ISCTE.

SCHWARTZ, S. (1977), «Normative influences on altruism». *In* L. Berkowitz (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, Nova Iorque, vol. 10, pp. 221-279.

SCOTT, D. (1999), «Equal opportunity, unequal results». *Environment and Behaviour*, vol. 31, pp. 267-290.

VALORSUL (2006a), «Indicadores da recolha selectiva em 2004». Na Web em: http://www.valorsul.pt.

VALORSUL (2006b), «Notícias Valorsul». *Valorsul*, n.º 8, Fevereiro.

VALORSUL (2006c), «Relatório anual da recolha selectiva (2004)». Na Web em: http://www.valorsul.pt.



O estilo brasileiro de negociar

por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

RESUMO: Para muitas organizações, as negociações internacionais são cada vez mais a norma e não uma exceção que ocorre esporadicamente. Com a globalização, a compreensão de como a cultura afeta as negociações entre parceiros de diferentes regiões é fundamental para negociar eficazmente. A cultura influencia profundamente como as pessoas pensam, comunicam e se comportam. Negociações interculturais bem sucedidas requerem um entendimento do estilo negocial da outra parte, bem como a aceitação e respeito pelas suas crenças e normas culturais. Este estudo tem como objetivo identificar o estilo de negociação que tende a ser adotado pelos executivos brasileiros. Os participantes foram 683 negociadores experientes de 22 Estados Brasileiros. O estilo brasileiro de negociação é descrito com base em sete dimensões culturalmente sensíveis: a natureza da atividade negocial; o papel do indivíduo; a incerteza e o tempo; a comunicação; a confiança; o protocolo; e os resultados.

Palavras-chave: Negociação, Negócios Internacionais, Cultura, Brasil

TITLE: The Brasilian style of negotiation

ABSTRACT: For many organizations, international negotiations have become the norm rather than an exception that occurs only occasionally. In this era of globalization, there is a great need to understand how culture influences negotiations between parties in different regions of the globe. Culture profoundly influences how people think, communicate, and behave. Successful cross-cultural negotiations require an understanding of the negotiation style of those on the other side of the table, and the acceptance and respect of their cultural beliefs and norms. The focus of this paper is to identify the styles of negotiation that tend to be most commonly adopted by Brazilian negotiators. Participants were 683 experienced negotiators from 22 Brazilian States. The Brazilian style of negotiation is described based on seven culturally sensitive dimensions that are present in negotiations: the nature of the activity; the role of the individual; uncertainty and time; communication; trust; protocol and outcomes.

Key words: Negotiation, International Business, Culture, Brazil

TITULO: El estilo de negociación brasileño

RESUMEN: Para muchas organizaciones, las negociaciones internacionales se han convertido em la norma, más que la excepción que sucede sólo ocasionalmente. En esta la era de la globalización, hay una gran necesidad de comprender como la cultura influencia las negociaciones entre partes in diversas regiones del globo. La cultura influencia profundamente como las personas piensan, se comunican, y se comportan. Las negociaciones interculturales exitosas requieren un entendimiento de los estilos de negociación de quienes están del otro lado de la mesa, y la aceptación y respeto de sus normas y creencias culturales. El objetivo de éste estudio es identificar los estilos de

negociación que tienden a ser adoptados más comúnmente por negociadores brasileños. Los participantes fueron 683 negociadores experimentados desde 22 estados brasileños. El estilo de negociación brasileño es descrito basado en siete dimensiones culturalmente sensibles que están presentes en las negociaciones: naturaleza de la actividad de negocio, el rol del individuo, incertidumbre y tiempo, comunicación, confianza, protocolo y resultados.

Palabras clave: Negociación, Negocio Internacional, Cultura, Brasil

Numa economia globalmente integrada, as negociações entre pessoas de diferentes contextos culturais são cada vez mais freqüentes. Neste contexto de negociações interculturais, a complexidade do processo negocial aumenta consideravelmente (Sebenius, 2002). No entanto, apesar de diversos pesquisadores defenderem que a dinâmica das negociações interculturais difere significativamente da dinâmica subjacente às negociações intraculturais (Drake, 1995), ainda não existe um entendimento claro de como as diferentes culturas influenciam as atitudes e os comportamentos dos negociadores (Elahee *et al.*, 2002).

No entanto, é indiscutível que a cultura influencia profundamente a forma como as pessoas pensam, comunicam e se comportam (Faure, 1999), condicionando, assim, o tipo de transações feitas e a forma como estas são negociadas. As diferenças culturais entre os negociadores podem criar barreiras que impedem acordos ou dificultam o desenrolar do processo negocial. Assim, o conhecimento, a aceitação e o

Filipe Sobral
fsobral@fe.uc.pt
Filipe Sobral é Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são negociação e resolução de conflitos, ética nos negócios e gestão intercultural.
Filipe Sobral is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are negotiation and conflict resolution, business ethics, and cross-cultural management.
Filipe Sobral es Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Es también estudiante de Doctorado en Gestión en la Escuela Brasileña de Gestión Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses actuales son negociación y solución de conflictos, ética en los negocios y gestión intercultural.

Eugênio Carvalhal
carvalhal@vision.com.br
Eugênio Carvalhal é mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). É coordenador do curso de Formação de Negociadores da FGV e foi instrutor em mais de 500 cursos de Negociação em todos os Estados do Brasil. Autor do livro *Negociação – Fortalecendo o processo*.
Eugênio Carvalhal holds a Master degree in Business Administration at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE-FGV). He is the coordinator of the negotiation training program at Getulio Vargas Foundation and he has been instructor of more than 500 courses in negotiation all over Brazil. He is the author of the book Negociação – Fortalecendo o processo.
Eugênio Carvalhal tiene un Master en Gestión Empresarial por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Es coordinador del curso de Formación de Negociadores de la FGV y fue instructor en más de 500 cursos de Negociación en todos los Estados de Brasil. Autor del libro "Negociación – fortaleciendo el proceso".

Filipe Almeida
falmeida@fe.uc.pt
Filipe Almeida é professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são responsabilidade social corporativa, gestão intercultural e comportamento organizacional.
Filipe Almeida is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are corporate social responsibility, cross-cultural management, and organizational behavior.
Filipe Almeida es profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Doctor en Administración de la Escola Brasileira de Administración Pública de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses de investigación son la responsabilidad social corporativa, gestión intercultural y comportamiento organizacional.

Recebido em Março de 2007 e aceite em Abril de 2007.
Received in March 2007 and accepted in April 2007.

respeito pela cultura das pessoas com quem se negocia é essencial para garantir o sucesso de uma negociação e para evitar possíveis desentendimentos entre as partes.

Para compreender as diferentes variáveis contextuais nas quais o estilo do negociador se manifesta, é preciso separar o indivíduo do coletivo, em primeiro lugar. O modelo proposto por Hofstede (1991) sistematiza essas variáveis quando afirma que existem três níveis de singularidade na programação mental humana: a **personalidade** que é específica de cada indivíduo, é herdada e pode ser aprendida; a **cultura** que é específica de grupos ou categorias e pode ser aprendida; e a **natureza humana** que é universal e é herdada.

Observar e constatar o estilo adotado pelos negociadores de uma dada cultura é uma tarefa desafiadora e complexa, pelos motivos mencionados. Porém, mesmo que o negociador viva sua experiência como única, de alguma forma ele reconhece-se nos outros através de semelhanças e coincidências (Velho, 2004). Desta forma, define-se como objetivo principal desta pesquisa identificar os comportamentos de negociação com os quais o negociador brasileiro mais se identifica, o que permitirá, por dedução, caracterizar os elementos que definem o estilo de negociação brasileiro. Especificamente, procura-se compreender como a cultura influencia a forma como os executivos brasileiros tendem a se comportar e a conduzir as negociações das quais participam.

Revisão de literatura

• *Conceituando a cultura*

Nos estudos sobre cultura, o espaço cultural é normalmente delimitado pelas fronteiras nacionais. Mas a cultura não coincide necessariamente com os limites geográficos ou com a nacionalidade. Gilberto Freyre (1963) define cultura a partir de uma perspectiva antropológica, como «o conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo o que, com o passar do tempo, se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano». Em concreto, a cultura corresponde às características únicas de um grupo social, aos valores e normas partilhados pelos seus membros que permitem distingui-los de outros grupos sociais. A cultura reflete, em cada indivíduo, a forma como ele aprendeu a viver em sociedade (Holt, 1998).

Hofstede (1991) tem estudado exaustivamente a cultura em pesquisas transnacionais, tendo reunido dados de mais de 100 000 empregados da IBM distribuídos por 53 países. No seu modelo cultural, Hofstede identifica os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os rituais, os heróis e os símbolos. Hofstede identificou quatro valores que permitem distinguir os indivíduos de diferentes culturas: distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controle da incerteza. Para além destas quatro dimensões, outros pesquisadores sugerem que as culturas também diferem na forma como as pessoas usam o tempo, o espaço e a informação (Hall e Hall, 1990).

Os valores culturais de Hofstede parecem oferecer robustez conceptual para entender como a cultura influencia a negociação, tendo já sido testados e validados por inúmeras pesquisas realizadas em diversos países ao longo das últimas décadas (Sondergaard, 1994; Volkema, 1997).

• *Cultura Brasileira*

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A característica difusa da original cultura brasileira foi sendo moldada desde a origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza as várias culturas que formaram o país.

As análises do Brasil e dos brasileiros, a partir de trabalhos antropológicos, destacam uma visão peculiar a respeito da elevada distância hierárquica, da tendência ao relacionamento interpessoal, de uma tendência indefinida entre o material e o relacional, e do conservadorismo, como características típicas, que em muitos aspectos são estereotipadas (Barbosa, 1992; DaMatta, 1997, 1998; Freyre, 1963; Holanda, 2001; Leite, 1992; Prado Jr., 1987; Prado, 1997, Ribeiro, 1993, 1995; Velho, 2004). As generalizações certamente podem gerar contradições e avaliações equivocadas quando extratos sócio-culturais distintos são observados de maneira indistinta.

Segundo os resultados divulgados por Hofstede (1991), a cultura brasileira, a partir da perspectiva do extrato social pesquisado – os executivos –, é caracterizada por uma elevada distância hierárquica, onde predomina a centralização da decisão e do poder. Simultaneamente, apresenta valores predominantemente coletivistas, onde é valorizado o pertencimento a grupos ou a redes sociais. No que respeita à masculinidade, existe um balanceamento entre as características masculinas e femininas, valorizando simultaneamente valores masculinos (sucesso, dinheiro e bens materiais) e femininos (preocupação com os outros, relações interpessoais e qualidade de vida). Por último, revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade. O alto índice de controlo da incerteza pode potencializar os efeitos da alta distância hierárquica, concentrando as decisões de maior complexidade nos níveis hierárquicos mais altos, onde supostamente estão os profissionais mais capacitados.

O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos.

A leitura das características da cultura brasileira sugere um certo grau de ambigüidade. O elevado coletivismo e o equilíbrio entre os valores masculinos e femininos sugerem uma forte preocupação em construir e manter relações. Entretanto, as grandes disparidades econômicas e de poder (elevada distância hierárquica) e a enorme quantidade de procedimentos e de regras burocráticas (elevado grau de aversão ao risco), sustentadas para preservar as diferenças estruturais em riqueza e poder, fazem com que os brasileiros revelem um alto grau de desconfiança perante os indivíduos que não pertencem aos seus grupos sociais.

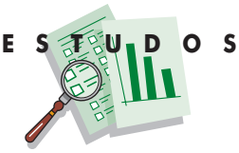
A cordialidade do brasileiro (Holanda, 2001) pode disfarçar a distância exemplificada pelo fenômeno «casa-rua» (DaMatta, 1987), que se refere às relações privilegiadas construídas pela hospitalidade em torno de núcleos de poder na «casa» distanciados, por sua vez, da realidade da «rua», onde os indivíduos que não fazem parte dos mesmos círculos sociais, se defrontam com as leis de natureza impessoal. Outros estudos destacam a prevalência do «jeitinho», ou seja, a forma que os brasileiros encontram de burlar a lei, as regras e os procedimentos burocráticos (aversão ao risco) ou de superar a distância hierárquica manifestada pela recorrente indagação «você sabe com quem está falando?» (DaMatta, 1987), via a personalização das relações sociais (Barbosa, 1992).

Com relação às dimensões tempo, espaço e informação, o Brasil também se diferencia de outros contextos culturais. O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos. Paralelamente, o Brasil caracteriza-se por uma proximidade espacial entre as pessoas, onde não existe muita preocupação com a defesa do espaço territorial. Por fim, a cultura brasileira é uma cultura de alto contexto, ou seja, a comunicação não é explícita e direta, sendo interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a comunicação não-verbal, o status e o contexto social (Volkema, 1997).

- ***Cultura e negociação***

Como todas as interações humanas, a negociação é, por definição, intercultural (Martin *et al.*, 1998). Sendo uma interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes e comuns, a negociação promove o confronto entre diferentes valores, visões e perspectivas do mundo. Essas diferenças são, em grande parte, condicionadas pela cultura dos intervenientes. Por isso, uma importante dimensão das negociações é aquela relacionada com as influências culturais.

As negociações interculturais apresentam desafios maiores no sentido de chegarem a acordos, embora manifestem um potencial positivo no que respeita à criatividade, inovação e flexibilidade na resolução de problemas. Freqüentemente, os indivíduos e negociadores de subculturas regionais ou empresariais que apresentam comportamentos diferentes



dos grupos mais influentes, são erroneamente avaliados, tendo suas aspirações, capacidade e contribuição desprezadas. Os estereótipos atribuídos a esses indivíduos causam preconceitos, conflitos, frustrações e, muitas vezes, subutilização das habilidades potenciais (Breslin, 1989). Pela sua relevância para a prática, a compreensão dos condicionantes culturais da negociação é considerada uma questão relevante para pesquisa no campo de negociação.

As diferenças culturais podem dificultar ou obstruir a negociação de diversas formas. Podem provocar problemas de comunicação na interpretação das ações e na forma e substância do acordo (Salacuse, 1999). No entanto, a principal influência da cultura na negociação é no estilo negocial dos intervenientes. O estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as práticas negociais variam de cultura para cultura (Weiss, 1996). Nesse sentido, cabe destacar que o objetivo desta pesquisa é identificar os comportamentos e, por conseqüência, o estilo de negociação característico do negociador brasileiro.

- ***Modelo de influência cultural na negociação***

A cultura influencia as negociações, uma vez que condiciona a forma como os negociadores conceitualizam os processos, os fins procurados, os meios utilizados e as expectativas acerca do comportamento da outra parte (Weiss, 1996). A abordagem adotada parte do pressuposto que é possível identificar dimensões do processo de negociação onde diferenças culturais podem aflorar.

As sete dimensões propostas tomam como base os modelos desenvolvidos por Weiss e Stripp (1985) e Salacuse (1999), que foram recategorizados e reagrupados de forma a caracterizar os comportamentos que os negociadores podem adotar:

- *Natureza da atividade negocial:* reúne quatro planos relacionados com a percepção do modelo de negociação, tais como a concepção básica do processo (competitiva ou colaborativa), da atitude negocial (favorecer a relação ou troca de concessões), do objetivo da negociação (foco na construção de um relacionamento estável ou na busca de um acordo em assuntos substantivos), e da atitude face ao planejamento (ênfase no planejamento estruturado ou na improvisação e espontaneidade);
- *Papel do indivíduo:* reúne dois planos relacionados com a organização das pessoas em torno de equipes ou de indivíduos, nomeadamente quem tem a autoridade e responsabilidade pela decisão, e como as decisões são tomadas;
- *Incerteza e tempo:* reúne três planos relacionados com as predisposições dos negociadores quanto ao risco (abordagem inovadora ou conservadora), à sua sensibilidade ao tempo em relação ao processo (ênfase no cumprimento da agenda e na pontualidade ou preferência por uma gestão flexível do tempo), e em relação à duração do encontro negocial (valorização da rapidez ou da maturação para chegar a um acordo);
- *Comunicação:* reúne quatro planos relacionados com a interação entre os interlocutores a partir das fontes da argumentação (baseada na lógica e em fatos ou na sensibilidade e intuição do negociador), a complexidade de comunicação (objetiva e direta ou subjetiva e indireta), o estilo preferencial de comunicação (ouvinte ou debatedor) e o papel das emoções no processo (espontaneidade ou controlo e repressão das emoções);
- *Confiança:* reúne dois planos relacionados com os pressupostos e a construção da credibilidade entre as partes nas negociações, nomeadamente no que respeita à confiança interpessoal dos negociadores (predisposição de confiança ou desconfiança) e à construção da confiança entre as partes (baseada na reputação e convívio ou na intuição e empatia);
- *Protocolo:* reúne dois planos relacionados com o nível de formalismo dos negociadores, tanto no que respeita à aparência, quanto aos rituais;
- *Resultados:* reúne três planos relacionados com o resultado da negociação, concretamente quanto à base de validade do acordo (verbal ou escrita), ao processo de construção do acordo (processo *top-down* ou *bottom-up*), assim como quanto ao conteúdo do contrato (apenas princípios gerais ou especificação de todos os assuntos acordados).

Metodologia

- ***Participantes***

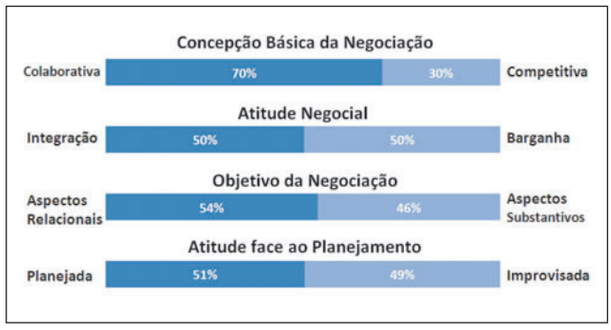
A pesquisa de campo contou com a participação de 683

executivos brasileiros, todos alunos de cursos de formação executiva ou de pós-graduação realizados, entre 2005 e 2006, em diversos Estados Brasileiros. Destes 683 executivos, 459 (67%) são homens e 224 (33%) mulheres. A idade da amostra varia de 24 a 74 anos, com uma média de 37 anos. Quanto à experiência profissional, esta varia de 4 até 46 anos, com uma média de 16 anos de experiência. Seguindo as indicações de Fouraker e Siegel (1963), a amostra foi limitada a negociadores com experiência, tendo sido excluídos todos os participantes com menos de 4 anos de experiência profissional. No que respeita à distribuição geográfica, a amostra é constituída por executivos de 22 Estados Brasileiros, 299 da Região Sudeste, 145 do Nordeste, 136 do Sul, 56 do Norte e 47 do Centro-Oeste.

• ***Instrumento***

Foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário de duas páginas com o objetivo de medir as dimensões comportamentais do estilo brasileiro de negociação que pudessem ser culturalmente específicas. Essa escala foi desenvolvida a partir das sugestões teóricas de Weiss e Stripp (1985), e Salacuse (1991; 1999), e consiste em 20 itens que têm como propósito medir as dimensões interculturais propostas no modelo teórico de análise. Cada item é composto por duas afirmações que representam comportamentos alternativos que os negociadores podem adotar. Aos participantes foi solicitado que assinalassem o comportamento com o qual mais se identificassem.

Figura 1
A natureza da actividade negocial



Resultados

• ***Natureza da atividade negocial***

A natureza da atividade negocial está relacionada com a forma como os indivíduos percebem o processo negocial. A maioria dos executivos brasileiros (70%) declara que aborda as negociações como um processo colaborativo e de partilha, no qual ambas as partes podem ganhar algo. Apenas 30% dos respondentes afirmaram que vêem a negociação como uma competição, um confronto onde uma das partes ganha e a outra perde. No entanto, quando questionados se a sua atitude principal era de barganha (troca de concessões entre as partes) ou de integração (resolução conjunta de problemas), mostraram alguma ambigüidade, dividindo-se entre estas duas posturas negociais (50% para cada uma). Corroborando este resultado, os participantes também se dividiram quanto ao objetivo principal de uma negociação: 46% declaram que um contrato assinado é o principal propósito de uma negociação empresarial, enquanto que 54% defendem que uma negociação deve focar, em primeiro lugar, a construção de um bom relacionamento entre as partes.

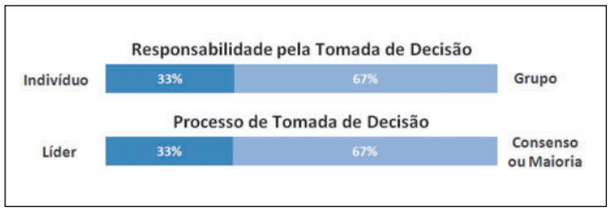
Esta aparente ambigüidade pode ser explicada à luz do equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira (Hofstede, 1991). Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material. A coexistência entre esses dois planos faz com que a negociação no Brasil seja uma atividade relacional, mas na qual os resultados são igualmente valorizados.

No que respeita ao planejamento e preparação da negociação, os resultados mostram um equilíbrio entre aqueles que defendem que a estratégia negocial deve resultar de mecanismos sistemáticos de planejamento (51%), e os que acreditam que a estratégia negocial deve emergir naturalmente da interação entre os negociadores (49%). Este resultado revela uma das principais fragilidades do estilo negocial brasileiro. A preparação e o planejamento são considerados indispensáveis para o sucesso de uma negociação (Lewicki *et al.*, 2004). No entanto, como argumenta Bertero (2004), os executivos brasileiros são caracterizados pela sua visão imediatista e pela desvalorização do planejamento formal, o que se confirma com os resultados obtidos.

Há um equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira. Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também, se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material.

Apesar do reconhecimento, por parte do negociador brasileiro, da **importância** do planejamento, a sua **prática** não é identificada entre as mais manifestadas, o que ajuda a explicar a crença disseminada de que atributos como «jogo de cintura», «improvisação» e «tino» (facilidade de andar às escuras) são suficientes. Por uma perspectiva criativa, o improviso pode ser considerado uma virtude em situações de emergência, mas, quando se transforma num padrão, pode revelar a fragilidade, pela inadequação e impulsividade no encaminhamento das soluções (Carvalhal, 2005).

Figura 2
Papel do indivíduo e do grupo

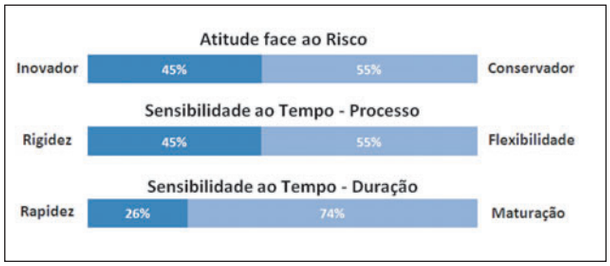


• ***Papel do indivíduo***

Numa cultura onde predominam os valores coletivistas, como a sociedade brasileira, os resultados sobre o papel do indivíduo no processo de negociação parecem não surpreender. De fato, os executivos responderam que um negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais. A aversão ao risco – outra característica da cultura brasileira –, também pode influenciar este resultado da pesquisa, considerando que decisões e responsabilidades compartilhadas tendem a diminuir riscos, pela multiplicidade de perspectivas e de informações que oferecem no processo de negociação. Ainda assim, negociadores de culturas asiáticas demonstram um maior comprometimento com o grupo, privilegiando negociações em equipe e o consenso como meio para tomar decisões (Hendon *et al.*, 1996). No caso brasileiro, isso não é tão evidente devido à elevada distância hierárquica, que, em muitos casos, concentra a tomada de decisão do líder.

• ***Incerteza e tempo***

Figura 3
Incerteza e tempo



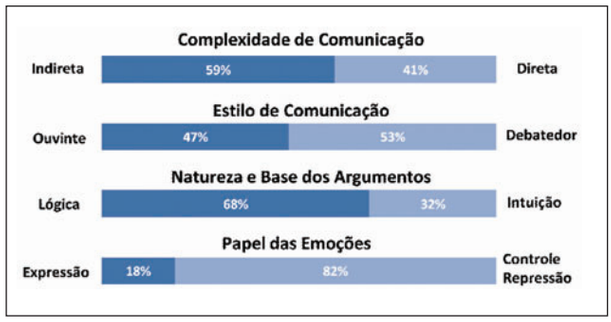
As predisposições dos negociadores quanto à incerteza e à sua sensibilidade ao tempo são duas características do estilo negocial com impacto na negociação. No que diz respeito à propensão para correr riscos por parte do negociador, 55% dos respondentes declara ser conservador na sua abordagem à negociação, defendendo regras e mecanismos de controlo, enquanto que 45% acredita que um negociador deve inovar, mesmo considerando que essa atitude pode incorrer em alguns riscos. De fato, a cultura brasileira revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade, o que explica a preferência por uma atitude conversadora na negociação.

Com relação ao tempo, a natureza policrónica do tempo na cultura brasileira (Harris *et al.*, 2004) influencia a flexibilidade que os brasileiros atribuem à gestão do tempo no processo de negociação (55%). Isso significa que os negociadores brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não se preocupam em chegar a um

acordo rapidamente (Schuster e Copeland, 1996). De fato, o ritmo da negociação tende a ser lento, uma vez que os negociadores privilegiam a maturação (74%) à rapidez (26%) para chegar a um acordo negociado. Outro fator cultural que pode influenciar essa dimensão é a distância hierárquica. Quanto maior a distância hierárquica, menor a interação entre indivíduos de diferentes hierarquias e classes econômico-sociais e maior a concentração de poder. Isto implica que negociadores de culturas mais hierárquicas aceitarão com dificuldade negociar com indivíduos de posição comparativa diferente da sua e o processo tenderá a ser mais lento, uma vez que é necessária a aprovação dos superiores hierárquicos (Chang, 2003).

• ***Comunicação***

Figura 4
Complexidade de comunicação



Os planos do estilo negocial relacionados com a comunicação revelam a influência de características culturais como a aversão ao risco, a distância hierárquica «casa-rua», o tempo policrónico e a cultura não territorial. A esse respeito, os executivos brasileiros declaram a preferência por uma forma indireta de comunicação (59%), ou seja, por um estilo mais subjetivo, onde a comunicação não verbal é relevante. Este resultado pode ser explicado pelo fato de o Brasil ser uma cultura não territorial, que mantém uma certa proximidade com os interlocutores, sendo comum a linguagem gestual e os toques durante a negociação (Graham, 1985; Munter, 1993).

O personalismo, i.e., a tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais, também pode influenciar uma forma indireta de comunicação nas negociações. Por outro lado, a preferência por uma estratégia de comunicação moderadamente debatedora (53%) pode ser compreendida pelo prisma do sistema temporal policrónico da cultura brasileira, que, sendo mais flexível em relação ao tempo, influencia a distração fácil dos negociadores, bem como a discussão de diferentes assuntos de forma aleatória e simultânea (Schuster e Copeland, 1996).

Corroborando os resultados obtidos, Graham (1985) reporta que os negociadores brasileiros são os que menos utilizam períodos de silêncio e os que mais interrompem o seu interlocutor durante uma negociação. Sendo a capacidade para escutar ativamente um dos comportamentos identificados em negociadores de sucesso (Rackman, 1980), a orientação exagerada para o debate e argumentação é outra das fragilidades do estilo de negociação valorizado pelo brasileiro que merece ser destacada. Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.

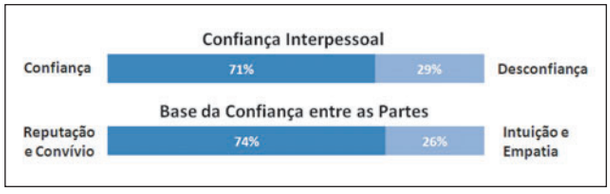
No que respeita ao conteúdo da comunicação, os participantes revelam que baseiam os seus argumentos na lógica e em fatos concretos (68%), como uma forma de controlar e reduzir os riscos, desvalorizando o papel das percepções e da intuição. Por outro lado, e ao contrário do que muitos autores sugerem, os participantes expressaram a importância do controlo e da repressão das emoções como fator determinante para o sucesso de uma negociação (82%). Uma vez que os brasileiros são tidos como expressivos e espontâneos, e isso nem sempre produz efeitos positivos nas negociações, os brasileiros consideram que o negociador deve controlar suas emoções. Como uma cultura de alto contexto, essa característica tem a ver com práticas destinadas a dissimular e a esconder o jogo. Como a comunicação indireta é intensa, Carvalhal (2005) destaca que «gerenciar as emoções» tem uma conexão com a maior necessidade de ampliar o domínio e o controlo sobre o processo e as reais intenções das partes envolvidas. Este resultado contraria diversos autores que caracterizam os

Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.

negociadores latino-americanos em geral, e os brasileiros em particular, como muito abertos e expressivos (Harris *et al.*, 2004).

• ***Confiança***

Figura 5
Confiança



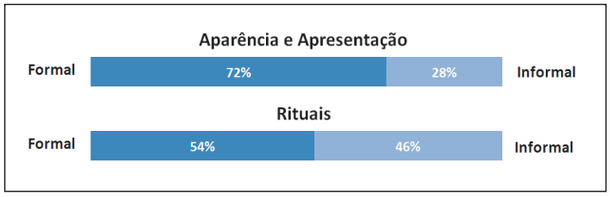
A confiança assume-se como um elemento fundamental da dinâmica interpessoal na relação entre as partes. No que concerne à confiança interpessoal, 71% dos negociadores brasileiros declaram que iniciam a negociação com um espírito de abertura, confiando na sua contraparte negocial. O dado é surpreendente e pode ser compreendido à luz da ambigüidade dos comportamentos na «casa» e na «rua» (DaMatta, 1997), que diferencia os tratamentos que os brasileiros destinam aos indivíduos que fazem ou não fazem parte das suas redes sociais. Isso significa que os negociadores brasileiros confiam nos negociadores que consideram pertencer ao seu círculo social, o que é o caso da maioria das negociações empresariais, uma vez que se desenvolvem num contexto de continuidade das relações.

Contrariando os resultados, mas corroborando esta interpretação, Graham (1985) relata que os brasileiros são mais desconfiados quando negociam com quem não conhecem do que os negociadores americanos ou japoneses. No entanto, a retórica da confiança interpessoal também se contradiz com outros resultados dessa mesma pesquisa, como a necessidade de especificar todos os detalhes contratuais, a importância da validade escrita dos acordos, e a valorização do controlo e repressão das emoções para não ser explorado pela outra parte durante a negociação.

Por outro lado, no que diz respeito à base de confiança entre as partes, os respondentes consideram que a reputação e o convívio (74%) são mais importantes do que a intuição e a empatia (26%). Este resultado pode ser mais uma vez compreendido com base na dialética 'casa-rua' e na natureza hierárquica do poder da sociedade brasileira, que induz ao tratamento diferenciado dos indivíduos que compartilham as mesmas redes de convivência sociais. Por outro lado, sendo o Brasil uma cultura de alto contexto, a informação é interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a relação entre as partes e o contexto social. Assim sendo, a negociação, neste contexto cultural, tenderá a ser mais ritualística e lenta, uma vez que a familiaridade e a confiança não são apenas um precursor do negócio mas também a base da relação negocial (Munter, 1993; Stewart e Bennett, 1991).

• ***Protocolo***

Figura 6
Protocolo

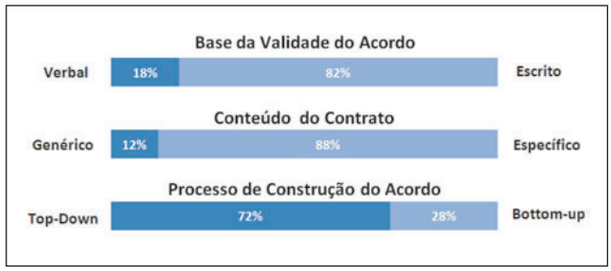


Os negociadores brasileiros apresentam resultados ligeiramente diferentes no que tange ao protocolo na apresentação e ao protocolo no comportamento. Enquanto 72% dos respondentes declara-se formal na apresentação, apenas 54% deles mantém a mesma formalidade na interação com a outra parte. Os dados podem ser explicados como conseqüência da tensão criada entre valores como o formalismo, o personalismo e a flexibilidade. O formalismo brasileiro não se refere apenas à instituição de regulamen-

tos que prevejam e impeçam desvios comportamentais, mas, em boa medida, ao apego à forma em detrimento do conteúdo, uma atitude definida por Caldas e Wood (2000) como «para inglês ver». Por outro lado, o personalismo e a flexibilidade, caracterizados pela facilidade de adaptação a novas situações, podem influenciar um comportamento mais informal e personalista, característico dos negociadores brasileiros.

- ***Resultados***

Figura 7
Resultados



Por último, os resultados do processo de negociação podem ser explicados à luz de características culturais brasileiras, como a aversão ao risco, o formalismo e a distância hierárquica. A preferência pela base escrita dos contratos (82%) e pelo conteúdo específico nos mesmos (88%), é conseqüência da influência do formalismo e da aversão ao risco. De fato, os brasileiros revelam um elevado grau de aversão ao risco, o que implica uma necessidade de mecanismos de controlo assegurados pela formalização escrita dos contratos, especificando todos os detalhes do acordo, antecipando todos os potenciais problemas e contingências. Por fim, o processo de construção do acordo é caracterizado como um processo *top-down* por 72% dos respondentes, o que significa que as negociações começam por uma definição dos princípios gerais e só depois se entra nos detalhes. De alguma forma este resultado corrobora outros resultados desta pesquisa, nomeadamente a importância da construção de uma relação com a outra parte como base da confiança entre as partes, e o ritmo lento e ritualista característico das negociações.

O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.

Conclusão

Tanto os indivíduos quanto as sociedades se definem por seus estilos, seus modos de «fazer as coisas e serem percebidos». Esse «fazer as coisas e ser percebido» no Brasil tem sido explicado pelos pensadores da cultura brasileira por meio de abundantes interpretações sobre as raízes dos diversos «ismos» – colonialismo, patriarcalismo, personalismo, mandonismo, patrimonialismo, nepotismo e empreguismo –, que se manifestam, ainda hoje, nas relações sociais. Eles aprofundam suas análises sobre as diversas formas, como o convívio e a miscigenação racial, a tolerância e a afabilidade se apresentam. Destacam a tendência à harmonização conciliadora entre a casa grande e a senzala; a casa e a rua; o trabalho e a aventura; a extroversão/alegria e a tristeza/melancolia; a cordialidade, a hospitalidade e a frieza; entre a honestidade, a malandragem e a desconfiança; com impactos diretos e peculiares nas formas de resolver conflitos e de negociar.

É importante destacar, de um lado, a orientação do brasileiro para os relacionamentos, e de outro, a baixa assertividade como atitude típica, e, nesse plano, a maneira como trata o «não» sem necessariamente ter que dizer «não». Ameniza momentos mais agressivos e contemporiza maneiras afirmativas de abordar aspectos polêmicos, especialmente entre iguais, quando barganhar é preciso. A barganha posicional assume conotações relacionais, nas quais hierarquia, individualidade e igualdade muitas vezes se confundem e requerem um certo «jeito» de acomodar as contradições. Esse «jeitinho brasileiro» (Barbosa, 1992) é, portanto, um elemento especial da identidade social brasileira. É uma forma peculiar de agir que caracteriza um «estilo» de lidar com as regras, tornando-as flexíveis, escolhendo atalhos ou caminhos alternativos para passar ao largo dos seus aspectos mais rígidos, evitando choques e constrangimentos. O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.

Tomando como base as constatações de importantes pesquisadores de negociação, o presente trabalho buscou relacionar o quanto o brasileiro se identifica com sete importantes dimensões presentes nas negociações: natureza da atividade; papel do indivíduo; incerteza e tempo; comunicação; confiança, protocolo e resultados. As associações qualitativas levaram em conta observações de antropólogos culturais, procurando evitar os clichês e generalizações, por conduzirem a estereótipos preconceituosos que influenciam negativamente os julgamentos que negociadores podem fazer de seus interlocutores em contextos multiculturais.

Esta pesquisa e o produto dela conta parte da história. Ela pode e deve ser aprofundada. Essa é uma história para aqueles que desejam e precisam interagir com negociadores brasileiros, no sentido de compreendê-los melhor, por dispor de elementos adicionais para a construção de acordos positivos e mutuamente gratificantes. ■

Referências bibliográficas

BARBOSA, L. (1992), **O Jeitinho Brasileiro**. Campus, Rio de Janeiro.

BERTERO, C. O. (2004), «Gestão à brasileira». *GV Executivo*, vol. 3, n.º 3, pp. 46-52.

BRANNEN, M. e SALK, J. (2000), «Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture». *Human Relations*, vol. 53(4), pp. 451-487.

BRESLIN, W. (1989), «Breaking away from subtle biases». *Negotiation Journal*, vol. 5(3), pp. 219-222.

CALDAS, M. e WOOD Jr., T. (2000), «Indigestão antropofágica». *RAE Executivo*, vol. 1(1), pp. 40-45.

CARVALHAL, E. (2005), **Negociação: Fortalecendo o Processo**. 4.ª ed., Ed. Vision, Rio de Janeiro.

CHANG, L. (2003), «An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework». *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 2(2), pp. 567-570.

DAMATTA, R. (1997), **A Casa & A Rua**. Rocco, Rio de Janeiro.

DAMATTA, R. (1997), **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rocco, Rio de Janeiro.

DAMATTA, R. (1998), **O Que Faz o Brasil, Brasil?** Rocco, Rio de Janeiro.

DRAKE, L. (1995), «Negotiation styles in intercultural communication». *The International Journal of Conflict Management*, n.º 6, pp. 72-90.

ELAHEE, M.; KIRBY, S. e NASIF, E. (2002), «National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44(6), pp. 799-818.

FAURE, G. O. (1999), «The cultural dimension of negotiation: The Chinese case». *Group Decision and Negotiation*, vol. 8(3), pp. 187-215.

FREYRE, G. (1963), **Casa Grande & Senzala**. 13.ª ed., vol. 7, UNB, Brasília.

FREYRE, G. (1985), «O caráter nacional Brasileiro no Séc. XX». *In Ciência & Trópico*, Fundação Joaquim Nabuco, Recife, vol. 13, n.º 1, pp. 7-13, Jan./Jun.

GRAHAM, J. L. (1985), «The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study». *Journal of International Business Studies*, vol. 16(1), pp. 81-96.

HALL, E. T. e HALL, M. R. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, EUA.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. e MORAN, S. V. (2004), **Managing Cultural Differences**. 6th ed., Elsevier Butterwoth-Heinemann.

HENDON, D.; HENDON, R. e HERBIG, P. (1996), **Cross Cultural Business Negotiations**. Praeger, Westport, Connecticut, EUA.

HOFSTEDE, G. (1991), Culture and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, Londres, Reino Unido.

HOLANDA, S. B. (2001), **Raízes do Brasil**. 26.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.

HOLT, D. (1998), **International Management: Text and Cases**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.

LEITE, D. M. (1992), **O Caráter Nacional Brasileiro: História de uma Ideologia**. 5.ª ed., Ática, São Paulo.

LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. e MINTON, J. (2003), **Negotiation**. 4th ed., McGraw Hill/Irwin, Boston, EUA.

MUNTER, M. (1993), «Cross-cultural communication for management». *Business Horizons*, vol. 36(3), pp. 69-78.

PRADO Jr., C. (1987), **A Revolução Brasileira**. 7.ª ed., Brasiliense, São Paulo.

PRADO, P. (1997), **Retrato do Brasil: Ensaio sobre a Tristeza Brasileira**. Cia. das Letras, São Paulo.

RACKAM, N. (1980), «The behaviour of successful negotiators». Huthwaite Research Group, *Reprinted in* R. Lewicki, D. Saunders e J. Minton (Eds.), Negotiation, Readings.

RIBEIRO, D. (1993), **Os Brasileiros: Teoria do Brasil**. Vozes, Petrópolis.

RIBEIRO, D. (1995), **O Povo Brasileiro**. 2.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.

SALACUSE, J. W. (1991), **Making Global Deal: Negotiating in the International Market Place**. Houghton Mifflin, Boston, EUA.

SALACUSE, J. W. (1999), «Intercultural negotiation in international business». *Group Decision and Negotiation*, n.º 8, pp. 217-236.

SCHUSTER, C. e COPELAND, M. (1996), **Global Business: Planning for Sales and Negotiations**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.

SEBENIUS, J. K. (2002), «The hidden-challenge of cross-border negotiations». *Harvard Business Review*, n.º 80, pp. 76-85.

SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.

VELHO, G. (2004), **Individualismo e Cultura**. 7.ª ed., Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

VOLKEMA, R. (1997), «Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis». *The International Executive*, vol. 39(3), pp. 335-350.

WEISS, S. E. (1996), «International negotiations: Bricks, mortar, and prospects». In B. J. Punnett e O. Shenkar (Eds.), **Handbook for International Management Research** (vol. 6, pp. 247-333), JAI Press, Greenwich, Connecticut, EUA.

WEISS, S. E. e STRIPP, W. (1985), «Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures». New York University Graduate School of Business Administration, *Working Paper* no. 85-6, Nova Iorque, EUA.

A inter-relação entre o marketing não-intuitivo e as vendas

Um estudo sobre o ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brasil)

por Jorge Saldanha, Marcos Ferasso e Nelson Filho

RESUMO: O processo de globalização mundial aumentou a competição e forçou os empresários a repensarem sua atuação na área do marketing. Este fato levou os pesquisadores a investigar como configuram as relações entre o marketing não-intuitivo e as vendas, observando-se o ambiente empresarial de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil. Elaborado pelos métodos exploratório e bibliográfico, e por meio de uma observação não-participante assistemática, o trabalho sinaliza que, no município de Florianópolis, existe o princípio do marketing baseado apenas na intuição, adotado principalmente entre as micro, pequenas e médias empresas, em sua maioria familiares. Os esforços de marketing são administrados pelos proprietários que atuam em várias áreas da organização. Mesmo havendo empresários que buscam qualificação, poucos são os que põem em prática os conhecimentos adquiridos na academia. Se o enfoque dos empresários do município de Florianópolis fosse o de investir em pesquisa científica na área de marketing e aplicar os resultados destas pesquisas na prática, seus resultados com vendas, satisfação de clientes e resultados seriam melhores.

Palavras-chave: Marketing e Vendas, Intuição, Florianópolis

TITLE: The inter-relation between the non-intuitive marketing and sales: a look at the entrepreneurial environment of Florianopolis/SC (Brazil)

ABSTRACT: The process of world globalization increased the competition and it forced the managers to rethink their performance in the area of the marketing. This fact took the researchers to investigate as they configure the relationships among the non-intuitive marketing and sales, being observed the managerial atmosphere of Florianopolis/SC, Brazil. Elaborated from the exploratory and bibliographical methods and by a non-systematic no-participant observation, the article signals that in the municipal district of Florianopolis exists the principle of the marketing just based in the intuition adopted mainly among the micro, small and medium enterprises, in its majority family companies. The marketing efforts are administered by the proprietors that act in several areas of the organization. Some having managers that look for qualification, few are the ones that put into practice the knowledge acquired in the academy. If the focus of the managers of the municipal district of Florianopolis went to invest in scientific research in the area of marketing and to apply the results of these researches in the practice, their results with sales, customers' satisfaction and results would be better.

Key words: Marketing and Sales, Intuition, Florianopolis

TITULO: La interrrelación entre el marketing no intuitivo y ventas; una mirada al ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brasil)

RESUMEN: El proceso de globalización mundial aumentó la competitividad forzando a los directivos a repensar su rendimiento en el área de marketing. Este hecho llevó a los investigadores a estudiar como dar forma a la relación entre el marketing no intuitivo y ventas, observando la atmósfera de gestión de Florianópolis/SC, Brasil. Elaborado de los métodos bibliográficos y exploratorios y por observaciones no participativas y asistemáticos, el artículo señala que en el distrito municipal de Florianópolis existe el principio basado únicamente en la intuición adoptada mayormente por las micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayoría empresas familiares. Los esfuerzos de marketing son gestionados por los propietarios que ejercen en varias áreas de la organización. Aún teniendo directores que buscan aptitud, pocos son los que llevan a la práctica el conocimiento adquirido en la universidad. Si el foco de los directores del distrito de Florianópolis fuese el de invertir en estudios científicos en el área de marketing y aplicar los resultados de estos estudios a la práctica, sus ventas, satisfacción del cliente y resultados serían mejores.

Palabras clave: Marketing y Ventas, Intuición, Florianópolis

A partir dos anos 1990, o processo de globalização, tal como é conhecido, vem crescendo em ritmo acelerado entre regiões e países. Devido a esta expansão, muitas empresas tiveram a possibilidade de aumentar o número de clientes atuais e potenciais.

As organizações também têm diversificado suas linhas de produtos e serviços, buscando satisfazer as mais variadas necessidades de seus consumidores. Porter (1989) comenta que os consumidores não pagarão pelo valor que não percebam, não importa quão real ele seja. Esta busca pelas organizações de ter como objetivo principal criar produtos que satisfaçam as necessidades de seus clientes, é mais um fator que propicia o acirramento dos mercados, tornando-os cada vez mais saturados e competitivos.

Torna-se necessário, então, optar por um marketing globalizado, bem estruturado, planejado e focado, gerenciado

Jorge Saldanha
javsa@terra.com.br
Administrador, Mestre em Administração e Doutorando em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil.
Administrator; Master in Administration, in 2004. He is currently Doctoral Student at Postgraduate Program of Engineering of Production, Federal University of Santa Catarina – UFSC, Brazil.
Gestor, Master en Gestión y Doctorado em Ingeniería de Producción, Universidad Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil.

Marcos Ferasso
admmarcos@admmarcos.adm.br
Administrador, Especialista em Gestão Empresarial pela Unoesc. Especialista em Desenvolvimento Local pela Organização Internacional do Trabalho/ONU. Mestrando em Administração – PPGA-EA/Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Brasil.
Administrator; Specialist in Business Management; International Specialist in Local Development by ILO/United Nations, in 2006. He is currently Master Student in Administration, Federal University of Rio Grande do Sul – UFRGS, Brazil.
Gestor, Especialista em Gestión Empresarial por la UNESCO. Especialista en Desarrollo Local por la Organización Internacional del Trabajo/ONU. Master en Gestión Empresarial – PPGA-EA/Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil.

Nelson Filho
casarotto@deps.ufsc.br
Engenheiro Químico pela UFRGS, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Brasil.
Bachelor in Chemical Engineering; Master and Doctor in Engineering of Production. He is currently Doctoral Professor at Postgraduate Program of Engineering of Production, Federal University of Santa Catarina – UFSC, Brazil.
Engeniero Químico por la UFRGS, Master y Doctor en Ingenieria de Producción por la UFSC, Brasil

Recebido em Junho de 2006 e aceite em Abril de 2007.
Received in June 2006 and accepted in April 2007.

de forma integrada com as atividades de vendas da empresa. Este Marketing deve ter como objetivo principal atrair, reter e fidelizar os clientes, pois o conceito de «valor líquido do cliente» deve ser bem compreendido pelos empresários. Se as decisões de vendas e marketing não forem tomadas em conjunto, podem trazer perdas financeiras consideráveis para a organização.

A partir de um método exploratório de caráter bibliográfico e de observação não-participante assistemática, o objetivo geral deste estudo é o de investigar como configuram as relações entre o marketing não-intuitivo e vendas, observando-se o ambiente empresarial de Florianópolis/SC.

Como objetivos específicos tem-se: identificar a ocorrência de práticas de marketing com base somente na intuição; levantar, bibliograficamente, a relação entre o marketing não-intuitivo e vendas; e caracterizar possíveis práticas em relação ao marketing não-intuitivo e vendas.

Fundamentação teórica

- **Administração de marketing e administração de vendas**

De acordo com Kotler (2000, p. 30), «marketing é um processo social, por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros».

A American Marketing Association (*apud* Kotler, 2000) define administração de marketing como o processo de planejar, executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

A administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p. 35), o marketing global «[...] é a disposição proativa de uma empresa para adotar uma perspectiva global, em vez de uma perspectiva país a país, [...] no desenvolvimento de uma estratégia de marketing».

Como uma empresa não consegue satisfazer a todo o mercado, os profissionais de marketing começam a segmentá-lo. Estes segmentos podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre consumidores. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve e oferece uma oferta, e esta é posicionada na mente do cliente potencial como possuidora de alguns benefícios fundamentais.

Corroborando com Ries e Trout (2002, p. 2), «posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial».

As empresas de sucesso distinguir-se-ão pelos relacionamentos que desenvolvem com os clientes. Isto significa que a administração da força de vendas tornar-se-á mais importante para o sucesso final da maioria das empresas.

Stanton e Spiro (2000, p. 5) definem administração de vendas como «[...] a principal responsável pela situação em que o vendedor ou a equipe de vendas se encontra com o cliente». O sucesso dos executivos de vendas no Séc. XXI dependerá, em muito, de sua capacidade de preparar, apoiar e assessorar os vendedores a desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes.

Os autores afirmam que as empresas de sucesso distinguir-se-ão pelos relacionamentos que desenvolvem com os clientes. Isto significa que a administração da força de vendas tornar-se-á mais importante para o sucesso final da maioria das empresas.

- **Marketing de relacionamento, marketing direto e marketing direto de relacionamento**

Muitas vezes a empresa não busca uma venda imediata, mas uma forte construção de relacionamento fornecedor-cliente a longo-prazo.

Como afirma Kotler (2000), muitas empresas estão hoje mudando sua ênfase do marketing de transação para o marketing de relacionamento. Os clientes preferem fornecedores que retribuam credibilidade. Fornecedores que têm a possibilidade de vender e entregar produtos e serviços, de

maneira que possam suprir suas necessidades rapidamente. Estes devem trabalhar com equipes de vendas integradas, buscando atuar nas localidades onde estão inseridos seus clientes atuais e potenciais.

Infelizmente a maioria das empresas não estão preparadas para atender a essas exigências. Os produtos são vendidos por equipes de vendas normalmente isoladas, mas as organizações reconhecem que a equipe de vendas será cada vez mais decisiva no processo de atração e retenção de clientes.

A necessidade desta equipe (de vendas e marketing) está facilmente visível em Gasalla (2003, p. 75): «sabemos que um dos principais pilares das empresas de hoje em dia é o *know-how*, ou seja o 'saber fazer', tanto a nível do produto ou serviço como de todas as atividades relacionais que comporta a oferta do produto ou serviço ao ciente final e a sua manutenção a longo prazo».

Kotler (2000, p. 668) define marketing direto como «um sistema de marketing interativo, que usa um ou mais meios de propaganda, para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local».

Hoje, entre os profissionais de marketing, existe um conceito muito forte de que o marketing direto possui um papel muito mais amplo. Kotler (2000) afirma que este papel é o de construir um relacionamento duradouro com o cliente, ou seja, definindo assim o marketing direto de relacionamento.

Linhas aéreas, hotéis e outros tipos de negócios, constroem fortes relacionamentos com o cliente por meio de programas de ofertas e descontos ligados à freqüência de uso.

Com o avanço da tecnologia, os profissionais de marketing têm em suas mãos estas duas ferramentas muito importantes na geração de forte relacionamento com seus consumidores, bem como a Internet.

O extraordinário crescimento do marketing direto é resultado de muitos fatores. A desmassificação do mercado gerou um número crescente de nichos de mercado com necessidades e preferências distintas. Fatores como alto custo de transporte, congestionamentos, falta de tempo, dificuldade de estacionamento, escassez, filas nos caixas e atendimento inadequado, têm incentivado os consumidores a realizarem suas compras de suas residências.

De acordo com o IBOPE (2004), o número de usuários de Internet é muito difícil de ser estimado com precisão, devido (e principalmente) ao seu rápido crescimento. Em Dezembro de 2000, havia no Brasil somente 9,8 milhões de internautas, e em 2002 este número aumentou para 14 milhões. Em Junho de 2007, segundo a Internet World Stats, os internautas totalizaram em 39 milhões de brasileiros, sendo o sexto país com maior número. No mundo estima-se que esse número seria cerca de 450 milhões de pessoas há sete anos atrás, e nos Estados Unidos, o país onde existia o maior número de usuários conectados, aproximadamente 120 milhões de americanos utilizavam então a rede. Os números atuais apontam para mais de 1 bilhão de usuários no mundo, incluindo cerca de 440 milhões na Ásia (com 162 milhões na China), 322 milhões na Europa e 211 milhões nos Estados Unidos (onde existe a maior penetração na população).

Facilitado pelos avanços da tecnologia, o marketing direto de relacionamento tem uma grande importância na construção de relacionamentos fortes e duradouros entre fornecedores e clientes.

- **O valor para o cliente**

Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 8) enunciam um princípio básico que fundamenta o comportamento do consumidor. «A soberania do consumidor apresenta um desafio formidável, mas o marketing especializado pode afetar tanto a motivação quanto o comportamento se o produto ou serviço oferecido for projetado para atender as necessidades e expectativas do consumidor».

Para estes autores, os valores fornecem uma outra explicação, porque os consumidores variam em suas decisões de compra. Estes valores expressam as metas que motivam as pessoas e as formas apropriadas de se chegar aos objetivos desejados.

Conforme Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 289), «a natureza duradoura dos valores e seu papel central na estrutura da personalidade, fá-los ser aplicados para a compreensão de muitas situações de consumo, incluindo escolha de produto, escolha de marca e segmentação de mercado».

Burgess (*apud* Engel, Blackwell e Miniard, 2000) demonstrou que o conceito de valores está implícito ou explícito em muitas teorias psicológicas de Freud, Jung, Adler, Horney, Erikson, Dichter e outros.



Rokeach (*apud* Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 290) define valor como «[...] uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou sociável e preferível a um modo oposto ou contrário de conduta ou estado final de existência».

Schwartz (*apud* Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 291) propõe que «[...] valores são metas transsituacionais que servem ao interesse de indivíduos ou de coletivos de pessoas e expressam uma de dez motivações universais e tipos de valor». Para este autor, estas motivações são os princípios que orientam as vidas dos consumidores.

Para Kotabe e Helsen (2000), as culturas têm sistemas de valores que moldam e orientam as normas e os padrões das pessoas. Influenciam as atitudes e, consequentemente, as decisões de compra de produtos.

Como os consumidores fazem para escolher? De acordo com Kotler (2000), acredita-se que os clientes avaliam qual oferta lhes proporcionará maior valor. Os consumidores sempre procurarão maximizar o valor dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formarão uma expectativa de valor e agirão dentro dela.

A probabilidade de satisfação e repetição da compra dependerá da oferta atender ou não essa expectativa de valor. Kotler (2000, p. 56) afirma que «[...] o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que o cliente espera de um determinado produto ou serviço».

• Valor líquido do cliente

De acordo com Clancy (2002), uma interessante abordagem em relação ao marketing é chamada de *customer equity*, ou seja, valor líquido do cliente. As empresas estão percebendo que um cliente pode ter um potencial de compra não somente para os próximos dias, semanas ou meses, mas sim até a sua morte. É a idéia do cliente vitalício. Assim, um cliente terá um elevado valor líquido, mas isso só se concretizará se a empresa o mantiver fiel a seus produtos, e, por isso, a importância de se oferecer produtos e serviços bem elaborados e planejados. Nada de lançamentos baseados na intuição.

Ainda conforme o autor, o valor líquido para o cliente é determinado por três direcionadores, que são: o valor líquido da marca (*brand equity*), o valor líquido do produto (*product equity*) – ou seja, suas atitudes em relação ao produto e suas percepções sobre seu preço e qualidade –, e o valor líquido do relacionamento (*relationship equity*), que está associado ao relacionamento que a empresa tem com seus clientes.

As empresas estão percebendo que um cliente pode ter um potencial de compra não somente para os próximos dias, semanas ou meses, mas sim até a sua morte. É a idéia do cliente vitalício. Um cliente terá um elevado valor líquido, mas isso só se concretizará se a empresa o mantiver fiel a seus produtos, e, por isso, a importância de se oferecer produtos e serviços bem elaborados e planejados. Nada de lançamentos baseados na intuição.

Pode-se estudar as relações que existem entre *brand equity, product equity, relationship equity* e o valor líquido do cliente (*customer equity*). Conhecendo estas relações, é possível gerenciar melhor o *customer equity*, mensurando as melhorias dos resultados.

• A administração de vendas

Hopkins (1980) diz que vendedores que têm desempenho comum, raramente planejam o emprego do tempo. Quase todos os campeões e todos os produtores o fazem. Para aumentar as vendas e a renda é preciso planejar o tempo.

Stanton e Spiro (2000) afirmam que o planejamento de vendas envolve o estabelecimento de metas de vendas e a decisão de quais políticas e estratégias serão utilizadas para conquistá-las. Portanto, a empresa controla sua força de vendas dentro do contexto de seu programa de marketing total, e, com isso, o planejamento da força de vendas depende do planejamento estratégico de marketing da empresa.

Segundo Welch (1983), o planejamento de vendas abrange duas dimensões. A primeira é o planejamento de vendas a longo-prazo, e a segunda é o planejamento de vendas a curto-prazo. Para se evitar erros muito comuns, é conveniente encarar o planejamento de vendas como uma

série de elementos, que são: objetivos, estratégias, previsões de vendas, plano de promoção de vendas e publicidade, plano de despesas de vendas e plano de marketing.

De acordo com Welch (1983), o objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no conhecimento das condições atuais da empresa, do meio externo, do impacto objetivo sobre a própria empresa e das estratégias da administração, tanto a longo como a curto-prazo.

Ainda conforme o autor, os objetivos da empresa fornecem as metas gerais, a partir dos quais o plano de vendas é elaborado. As estratégias da empresa servem de base para avaliar o impacto das medidas da empresa. Os planos de promoção, publicidade e despesas de vendas apresentam as aplicações necessárias de recursos para alcançar o nível de atividade estipulado no produto final de todo o processo, e que será o plano de marketing.

Ferrel *et al*. (2000) explicita que o plano de marketing contém as expectativas da administração em termos de volume e receitas de vendas a serem alcançadas pela aplicação programada de recursos no esforço de vendas da empresa. Sua função é de reduzir as incertezas e o erro que são gerados pela intuição.

Isto significa que vendas e marketing são áreas que, dentro de uma organização, devem estar sempre fortemente interligadas.

- **O marketing baseado na intuição e o marketing contra-intuitivo**

Clancy (2002) afirma que o marketing suícida é aquele baseado em decisões apressadas, porque não há tempo para se fazer as coisas certas. É composto por ações focadas em apresentar resultados a curto-prazo para agradar a diretoria. Tomam-se decisões guiadas pela concorrência, que ignoram ou desconhecem os verdadeiros desejos e problemas dos consumidores, somadas a fatores com pouquíssimas alternativas avaliadas, desconhecimento da rentabilidade dos programas e das ações de marketing. Gerentes assumem cargos para os quais podem suficientemente não estar preparados, levando as empresas, marcas, produtos e carreiras a situações críticas.

Combatendo esta forma ineficiente de tomada de decisão em marketing, Clancy (2002) sugere o marketing contra-intuitivo, onde se deve criar um sistema que compara o que se passa na cabeça dos consumidores com as informações sobre vendas e lucratividade. Esta equação permite aos executivos gerenciar os recursos de marketing de maneira mais apropriada. Trata-se de um modelo matemático que, para compô-lo, é preciso acompanhar o que se passa na cabeça dos consumidores, tais como consciência de marca, atitudes, percepção, experiência, comportamento, compras repetidas e satisfação. Trabalha-se com ferramentas de pesquisa, análise e modelagem.

O importante é observar regularmente como estão suas vendas e a lucratividade e quais os fatores de marketing que levaram àquele desempenho.

- **Intuição**

Conforme Abbagnano (2000), intuição tem sua etimologia da palavra grega *ἐπιβολή*, ou ainda, do latim, *intuitus*, que significa a relação direta com um objeto, o que implica a presença efetiva do objeto (a realidade). Ainda conforme o autor, até Kant, o significado específico do termo intuição é «experiência». Ao mesmo tempo, conserva-se o significado genérico de relação imediata com um objeto. Nesta mesma linha de raciocínio, Da Gama (2005) comenta que a intuição é a apreensão direta, imediata e atual de um objeto na sua realidade individual.

A dinâmica dos negócios faz com que o empresário raramente tenha todas as informações pertinentes para tomar suas decisões mais importantes. Por mais que ele tenha pessoas competentes, e mesmo que orientado por institutos de pesquisa com experiência comprovada, ele ainda vai ter que decidir, sem ter as informações de que precisa e na forma adequada: confiáveis, atuais, dentro do *timing* exigido e a um custo/benefício razoável (Da Gama, 2005).

Assim, o empresário não poderá deixar de usar sua intuição, mesmo que isto implique num aparente aumento de riscos. Mas o risco é inerente a toda e qualquer decisão, e, como conseqüência, a toda e qualquer atividade empresarial (Da Gama, 2005).

Para compreender um pouco mais sobre o que é realmente a intuição, Da Gama (2005) cita que, para as pessoas

parece um sentimento, mas na verdade é um raciocínio que está alicerçado na formação intelectual, na experiência de vida e na sensibilidade de quem a possui.

Desta maneira, o autor comenta um exemplo – o do processo decisório –, onde a intuição busca mais informações no «porão do subconsciente» de quem decide, fazendo o indivíduo raciocinar com base nestas informações e gerar a «forma pronta», compactada e instantânea, através de um mecanismo próprio (Da Gama, 2005).

Mas, por que o empresário não deveria usar só a intuição, já que ela se prova tão eficaz, em um primeiro momento? Da Gama (2005) comenta que o empresário não tem experiência em tudo; ninguém é assim tão polivalente. Também se soma o fato de muitas coisas, e coisas da máxima importância para o futuro das organizações, que normalmente o empresário não sabe.

A experiência tem mostrado que, o que a empresa supõe conhecer sobre o cliente, é mais provável estar errado do que certo. Aquilo que o fabricante imagina ser o mais importante para o cliente, por ser o aspecto principal do produto, nem sempre o é. A racionalidade do cliente não é a mesma do fabricante.

Ainda mais detalhado, Da Gama (2005) comenta que a experiência tem mostrado que, o que a empresa supõe conhecer sobre o cliente, é mais provável estar errado do que certo. Aquilo que o fabricante imagina ser o mais importante para o cliente, por ser o aspecto principal do produto, nem sempre o é. A racionalidade do cliente não é a mesma do fabricante.

O que a empresa pensa que está vendendo, não é necessariamente o que o cliente está comprando. O empresário está tão envolvido (sentimentalmente falando) com a sua empresa e produtos que não deve tomar certas decisões sem antes ouvir pessoas/organizações de fora em condições de ajudar (Da Gama, 2005).

Para as questões que acabámos de mencionar, ele teria de usar um instituto de pesquisa, por exemplo. A pesquisa bem feita vai mostrar, com um razoável grau de acerto, o outro lado do balcão, o mercado visto pela óptica do cliente. Quem está de fora está isento de sentimentos e de preconceitos, e consegue ter visão imparcial, racional e objetiva dos problemas e das oportunidades da organização (Da Gama, 2005).

Assim, fica mais claro que não é aconselhável ao empresário utilizar somente de sua intuição na hora de decidir por uma estratégia de marketing. É fundamental também tomar como base de decisões uma comprovada gama de informações que possa permitir um melhor raciocínio, que auxiliará na decisão pela melhor estratégia mercadológica.

Metodologia

- **Delimitação do estudo**

A pesquisa foi desenvolvida pelo método exploratório, tomando-se como base o referencial bibliográfico acerca da temática, que possibilitasse estabelecer as configurações entre o marketing não-intuitivo e vendas, tendo em vista o ambiente empresarial de Florianópolis/SC.

No Brasil, a atual economia é caracterizada por micro e pequenos empresários com um percentual na ordem de 93,6%. Isto cabe interpretar que a maioria, senão a quase totalidade das empresas brasileiras, são micro e pequenas empresas.

Assim, Santa Catarina não difere deste perfil, tendo em vista a heterogeneidade de sua economia. Percebe-se que os micros e pequenos empresários catarinenses podem estar utilizando o marketing intuitivo na tentativa de melhorar as suas vendas, se considerando a faixa instrucional das pessoas que trabalham nestes setores.

- **Delineamento da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se por um estudo predominantemente qualitativo, utilizando-se de investigação social do tipo observação não-participante, com variação de técnica assistemática, ou seja, com distanciamento total de participação.

De acordo com Richardson (1999), a observação é a base para a investigação do campo social e pode ser utilizada em trabalho científico de qualquer nível. A observação compreende o exame minucioso de um fenômeno no seu todo. É um instrumento básico de pesquisa científica.

Desta maneira, Richardson (1999) cita que, na observação

não participante, o pesquisador não toma parte nos conhecimentos como se fosse membro do grupo observado, mas atua como espectador atento. Ele registra o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho. A observação não-participante é uma técnica utilizada em estudos exploratórios, por sugerir diferentes metodologias de trabalho.

Ainda conforme o autor, a observação assistemática se utiliza de anotações sobre os fatos ocorridos e a sua freqüência. As variações de técnicas possíveis iniciam da mais assistemática, passando por estruturas intermediárias, até uma rígida sistematização.

Não de modo diverso, Minayo (1994) também menciona o distanciamento total de participação com prioridade para a observação. Ambos extremos envolvem riscos que devem ser avaliados antes de serem adotados.

Para melhor entender a relação estabelecida neste estudo, buscou-se referencial bibliográfico que proporcionasse a compreensão da temática e a observação não-participante do ambiente empresarial de Florianópolis/SC.

Acerca da documentação bibliográfica, Galliano (1986) destaca que é uma forma de registro de informações específicas de livros, revistas, apostilas, artigos de jornais e revistas, folhetos, dentre outros. Esta deve ser feita ao passo em que o estudante vai tomando contato com diferentes textos, como críticas, resenhas e outros, que possa ser de interesse imediato ou mediato para sua atividade intelectual.

O mesmo autor ressalta que a ficha de conteúdo é utilizada para reunir informações relevantes à medida que o estudante for ganhando maior familiaridade com o texto e submetendo-o às diferentes etapas de sua análise.

• Técnicas de coleta de dados

Para estabelecer a relação entre o marketing não-intuitivo e vendas, tomou-se como objeto de estudo o ambiente empresarial de Florianópolis/SC, de maneira geral.

A temática aguçou o interesse dos pesquisadores, pelo fato de que a difusão do conhecimento no meio científico, e, de certa forma, no meio empresarial acerca de modernas técnicas de gestão, ainda não foi suficiente para significativamente reduzir, eliminar as práticas de marketing com base somente na intuição do dono do negócio, em sua grande parte.

O estudo foi realizado pela técnica assistemática de observação não-participante de empresas localizadas na cidade de Florianópolis/SC. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o diário de campo, cujos dados foram coletados no período de Fevereiro a Abril de 2005.

De acordo com Minayo (1994), o diário de campo é um instrumento ao qual o pesquisador recorre a qualquer momento durante a rotina do estudo em que está realizando. Considerado um «amigo silencioso», o diário de campo não pode ser subestimado quanto à sua importância. Neste instrumento, o pesquisador coloca suas percepções, angústias, questionamentos e informações que não são obtidas por meio de utilização de outras técnicas.

Pelo fato de ser considerado pessoal e intransferível, o diário de campo serve ao pesquisador para a construção de detalhes que, no somatório, vai congregar diferentes momentos da pesquisa. Quanto mais rico for em anotações esse diário, maior o auxílio oferecido à descrição e análise do objeto estudado (Minayo, 1994).

• Técnicas de análise e interpretação dos dados

Os dados levantados foram analisados segundo a categorização dos dados. Conforme Minayo (1994), a categorização está ligada à classe, ou seja, agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito que abrange o todo.

Pelo fato de a temática do presente estudo estar baseada na relação do marketing intuitivo e vendas, a técnica de categorização utilizada foi a categoria de conjuntos mutuamente exclusivos.

De acordo com Selltiz (1965 *apud* Minayo, 1994), os três princípios de classificação para se estabelecer os conjuntos de categorias, referem-se a: o conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de um único princípio de classificação; a idéia de que um conjunto de categorias deve ser exaustivo; e as categorias devem ser mutuamente exclusivas, ou seja, uma resposta não pode ser incluída em mais de duas categorias.

• Limitações da pesquisa

A pesquisa encontra limitações pelo fato de ter-se observado o ambiente empresarial de Florianópolis/SC. Os resultados limitam-se a Florianópolis, não podendo ser generalizados para outros grandes centros urbanos e até mesmo à própria cidade de Florianópolis em outros momentos no futuro.

Porém, o presente estudo possibilita um raciocínio acerca das práticas de marketing intuitivo que ocorrem em grandes centros urbanos, como neste caso de Florianópolis.

Mesmo ocorrendo tais limitações, estas não prejudicaram o bom andamento da pesquisa.

Caracterização de Florianópolis

Com o passar dos séculos, a ilha de Santa Catarina, por sua posição estratégica como vanguarda aos domínios portugueses, passa a ser ocupada militarmente a partir de 1737, ano em que começam a ser erigidas as fortalezas necessárias à defesa do seu território, resultando em um importante momento de ocupação da ilha (Florianópolis, 2005 [a]).

No Séc. XIX, Desterro foi elevada à categoria de cidade e tornou-se a capital da província de Santa Catarina em 1823, ano que inaugurou um período de prosperidade, graças aos investimentos de recursos federais, os quais possibilitaram a melhoria do porto e a construção de edifícios públicos, entre outras obras urbanas. A modernização política e a organização de atividades culturais também se destacaram, marcando inclusive os preparativos para a recepção ao Imperador D. Pedro II, em 1845 (Florianópolis, 2005 [a]).

Florianópolis, ao entrar no Séc. XX, e a exemplo do que aconteceu a outras capitais, passou por profundas transformações, sendo que a construção civil foi um dos seus principais suportes econômicos. A implantação das redes básicas de energia elétrica e do sistema de fornecimento de água e captação de esgotos, somaram-se à construção da Ponte Governador Hercílio Luz, como marcos do processo de desenvolvimento urbano (Florianópolis, 2005 [a]).

Hoje, a área do município, compreendendo a parte continental e a ilha, totaliza 436,5 km2, possuindo em 2003 uma população de aproximadamente 369 781 habitantes. Fazem parte do município de Florianópolis os seguintes distritos: Sede, Barra da Lagoa, Cachoeira do Bom Jesus, Campeche, Canasvieiras, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Pântano do Sul, Ratones, Ribeirão da Ilha, Santo Antônio de Lisboa e São João do Rio Vermelho (Florianópolis, 2005 [a]).

Florianópolis tem sua economia atual baseada em atividades do comércio, prestação de serviços públicos, indústria de transformação e turismo. Recentemente, a indústria do vestuário e a informática vêm se tornando também setores de grande desenvolvimento (Florianópolis, 2005 [a]).

Dentre os atrativos turísticos da capital, salientam-se hoje, além das magníficas praias, as localidades onde se instalaram as primeiras comunidades de imigrantes açorianos, como o Ribeirão da Ilha, a Lagoa da Conceição, Santo Antônio de Lisboa e o próprio centro histórico da cidade de Florianópolis (Florianópolis, 2005 [a]).

O vínculo com a atividade econômica e grau de instrução do perfil empresarial de Florianópolis são apresentados no quadro e gráfico.

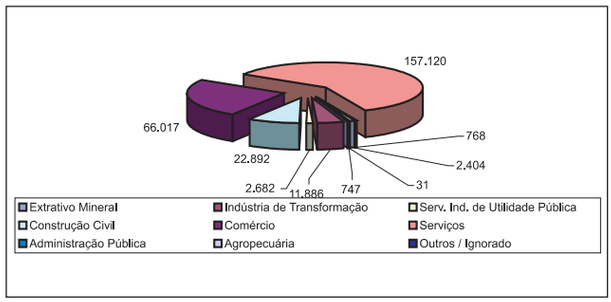
Quadro
Vínculo com a actividade econômica e grau de instrução, em 2001

Ativ. Econômica	Analfabeto	4ª série Incompleto	4ª série Completo	8ª série Incompleto	8ª série Completo	2º grau Incompleto	2º grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Ignorado	Total
Extrativo Mineral	1	27	31	79	57	78	347	37	90	0	747
Indústria de Transformação	70	237	607	1.499	3.517	1.511	3.315	431	667	22	11.886
Serv. Ind. de Utilidade Pública	62	151	242	675	440	216	551	48	297	0	2.682
Construção Civil	283	2.857	4.328	4.663	5.932	1.281	2.796	303	438	11	22.892
Comércio	340	761	1.699	4.982	16.404	9.410	28.127	2.584	1.676	34	66.017
Serviços	935	4.180	6.688	14.742	34.668	16.841	54.693	11.113	13.157	103	157.120
Administração Pública	0	1	9	7	21	28	487	77	138	0	768
Agropecuária	16	92	337	1.230	532	61	99	10	27	0	2.404
Outros / Ignorado	0	0	3	2	12	8	4	2	0	0	31
Total	1.707	8.306	13.944	27.879	61.583	29.434	90.419	14.605	16.500	170	264.547

O Quadro demonstra claramente que a estrutura empresarial possui uma escolaridade predominantemente baixa, onde a maior parte se encontra com o 2.º grau completo. Em seqüência, a segunda maior faixa instrucional encontra-se na 8.ª série completa. Assim, pode-se perceber que as pessoas que atuam nos diversos setores econômicos de Florianópolis possuem baixa escolaridade, tendo em vista que Florianópolis possui nove faculdades e universidades que podem estar aprimorando o grau de instrução destas pessoas, além de outros serviços como o SENAI e SENAC, que também se concentram na educação profissional.

O Gráfico ilustra o total de empregados pela modalidade empregatícia. Assim, percebe-se que a maioria está empregada no setor de prestação de serviços.

Gráfico
Total de vínculos por atividade económica, em 2001



Muito embora não existam comprovações estatísticas e/ou econômicas de que uma determinada população com maior grau de instrução é uma população que gera mais riqueza no local onde se encontra, é inafastável ter em mente que melhores oportunidades de trabalho, bem como melhores estratégias empresariais que podem ser formuladas, dependem de um enquadramento instrucional mais avançado.

Assim, como o presente estudo busca verificar as possíveis ocorrências de marketing intuitivo, a ocorrência desta prática tende a ser maior em estruturas empresariais de menor grau instrucional.

A exemplo do que ocorre no Quadro, percebe-se que os cursos superiores (se considerados os índices que levam em conta a atividade econômica) ainda são freqüentados por pequenas parcelas da população de Florianópolis, limitando, assim, o acesso ao ensino superior por parte da estrutura empresarial.

Considerando-se que o Brasil tem sua economia caracterizada por micro e pequenos empresários na ordem de 93,6% do total de empresas formais no Brasil (Sebrae, 2005), e que Santa Catarina não se afasta deste perfil, percebe-se que estes micros e pequenos empresários não possuem um fácil acesso à educação superior ou de aperfeiçoamento, onde a ocorrência do marketing intuitivo torna-se mais presente na prática de gestão destas empresas.

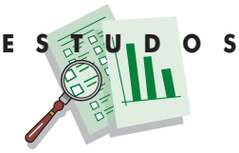
Ocorrências de marketing intuitivo em Florianópolis

No município de Florianópolis é muito presente, principalmente entre as micro, pequenas e médias empresas, a idéia de marketing baseado na intuição. Poucas empresas possuem um departamento ou setor que seja responsável por esta área.

Muitos empresários dizem que suas organizações não possuem «porte» suficiente para justificar a implantação de um departamento ou setor de marketing, e afirmam que a criação de um setor deste tipo iria necessitar de muitos recursos financeiros. Na região em estudo existe também um grande déficit de profissionais especializados na área. Os poucos profissionais que atuam na região cobram valores que são considerados muito elevados pelos empresários. Este fato permite concluir que há poucas empresas contratando profissionais para realizar pesquisas na área de marketing, principalmente com relação a plano de vendas, satisfação de consumidores, planos de marketing, para citar alguns.

Na localidade em estudo predomina o marketing intuitivo. As empresas, em geral, não possuem setores, divisão ou departamento de marketing. Os esforços de marketing são administrados por colaboradores ou pelos proprietários que atuam em várias áreas da organização. Percebe-se que isto acontece, principalmente, em vários setores do comércio.

O município de Florianópolis, sendo um pólo turístico, possui como ponto forte muitas empresas de varejo. Observando-se estas empresas, percebe-se que seus esforços de marketing poderiam obter melhoras consideráveis se pesquisas fossem colocadas em prática. Os casos de marketing intuitivo prevalecem, pois na região estudada,



muitas empresas são de cunho familiar, onde o conhecimento empírico prevalece e se transmitem métodos de gestão de geração para geração. O que pode modificar este panorama, em médio-prazo, seria o crescimento da oferta de cursos superiores específicos dirigidos a empresários e a seus colaboradores. É preciso que haja uma mudança na forma de pensar destes empresários. Constata-se que muitos destes, apesar de estarem se qualificando, não colocam em prática nas suas empresas o conhecimento que lhes é transferido nos cursos que freqüentam.

É preciso que haja uma mudança na forma de pensar dos empresários. Constata-se que muitos destes, apesar de estarem se qualificando, não colocam em prática nas suas empresas o conhecimento que lhes é transferido nos cursos que freqüentam.

A gestão de qualquer transação comercial, principalmente onde os orçamentos são muito significativos, marketing e vendas precisam conjugar decisões sobre produtos, preço, marcas e todo o tipo de suporte. Nem a política de preços, nem a customização de produtos e serviços, pode ser confiada apenas em decisões baseadas puramente no marketing intuitivo.

Marketing e vendas são áreas distintas na organização, pois em suas funções há diferenças importantes, mas podem ser complementares e operar de tal maneira que os clientes sejam conquistados, desenvolvidos, atendidos e retidos com eficiência e eficácia.

Enfim, no município de Florianópolis, a maioria das empresas são administradas pela intuição de seus gestores e percebe-se que, apesar de alguns destes estarem se especializando, poucos têm implementado os conhecimentos adquiridos. Acredita-se que, se os empresários da região em estudo acreditassem mais na pesquisa científica, principalmente na área de marketing, obteriam melhores resultados.

Conclusão

Vendas e marketing estão fortemente relacionadas, apesar de serem áreas com funções diferenciadas. Esta integração deve ocorrer em todos os níveis e de forma harmônica e complementar.

A diversificação de produtos tem segmentado o mercado de forma a torná-lo saturado, gerando a necessidade de se criar produtos não pela diferenciação, mas pela criatividade.

As empresas de Florianópolis, em particular, que quiserem manter sua competitividade, devem se adequar e pôr em prática as idéias do marketing, mas sempre levando em conta que suas decisões de marketing devem ser integradas com as decisões de vendas. Estas decisões devem ser sempre baseadas em informações e nunca calcadas somente na intuição. Não é o que acontece, na maioria dos casos, no município de Florianópolis, pois na região predominam empresas familiares. Neste caso, geralmente as organizações não possuem um setor específico que trate da área de marketing. São poucos os gestores que acreditam na pesquisa científica e que se interessam de aplicar na prática estes conhecimentos.

Se o enfoque dos empresários do município de Florianópolis fosse o de investir em pesquisa científica na área de marketing e aplicar os resultados destas pesquisas na prática, seus resultados em vendas, satisfação de clientes e, conseqüentemente, os resultados seriam melhores. ■

Referências bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola (2000), Dicionário de Filosofia. 4.ª ed., Martins Fontes, São Paulo.

CLANCY, Kevin (2002), «Abaixo a intuição». *HSM Management*, São Paulo, n.º 33, pp. 26-32, Jul.-Ago.

DA GAMA, Francisco (2005), «Intuition in the process of making decisions». *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 5 Oct. 95. Na web em: http://dagama.com.br/english/index.htm.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. e MINIARD, Paul W. (2000), **Comportamento do Consumidor**. LTC, Rio de Janeiro.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H. e LUCK, D. (2000), **Estratégia de Marketing**. 1.ª ed., 2.ª tiragem, Atlas, São Paulo.

FLORIANÓPOLIS (2005[a]), «Prefeitura Municipal de Florianópolis». *História*. Na web em: http://www.pmf.sc.gov.br/index.php?link=perfil&sublink=historia.

_____ (2005[b]), «Prefeitura Municipal de Florianópolis». *Estrutura empresarial*. Na web em: http://www.pmf.sc.gov.br/index.php?link=perfil&sublink=estrutura_%20empresarial.

GALLIANO, A. Guilherme (1986), **O Método Científico: Teoria e Prática**. Habra Ltda., São Paulo.

GASALLA, José María (2003), **Marketing de la Formación de Directivos. El Nuevo Directivo en la Cultura del Aprendizaje**. Pirámide, Madrid.

HOPKINS, Tom (1980), **Como Ser um Grande Vendedor**. 3.ª ed., Ed. Record, Rio de Janeiro.

IBOPE (2004), **Usuários de Internet**. Sítio do IBOPE na Web: http://www.ibope.com.br/.

INTERNET WORLD STATS (2007). Na Web em http://www.internetworldstats.com/stats.htm e http://www.internetworldstats.com/top20.htm.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan (2000), **Administração de Marketing Global**. Atlas, São Paulo.

KOTLER, Philip (2000), **Administração de Marketing**. Prentice-Hall, São Paulo.

KOTLER, P. e DE BES, F. T. (2004), **Marketing Lateral**. Campus, Rio de Janeiro.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) (1994), **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Vozes, Petrópolis.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry (1999), **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Atlas, São Paulo.

RIES, Al e TROUT, Jack (2002), **Posicionamento: A Batalha pela sua Mente**. 20.ª ed., Makro Books, Person Education, São Paulo.

SEBRAE (2005), «Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Santa Catarina». *Número de empresas formais*. Sebrae na web em: http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp e http://www.sebrae-sc.com.br/.

SHAPIRO, Ben (2002), **Marketing**. Ben Shapiro na Web: http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=bshapiro%40hbs.edu.

STANTON, William J. e SPIRO, Rosann (2000), **Administração de Vendas**. 10.ª ed., LTC, Rio de Janeiro.

STRATTON, Peter e HAYES, Nicky (1994), **Dicionário de Psicologia**. Pioneira, São Paulo.

WELCH, Glenn A. (1983), **Orçamento Empresarial**. 4.ª ed., Atlas, São Paulo.



A sensibilidade política do investimento português no Brasil

Estudo de um caso

por Mohamed Azzim Gulamhussen e Áurea Marques

RESUMO: A globalização económica associada a movimentos de capitais intensos e voláteis, colocam a análise do risco no centro da avaliação das decisões de investimento. Existem inúmeros estudos sobre o impacto dos diferentes tipos de riscos a que as empresas normalmente estão sujeitas. Este trabalho analisa a sensibilidade política do investimento português no Brasil, que não é tão elevada quanto os jornais económicos sugeriram. O estudo de caso permite determinar probabilidades implícitas na avaliação do risco de 52% no caso da expropriação, 12,33% nos rendimentos bloqueados, e 38% no caso de uma possível alteração da política fiscal. Estas probabilidades reflectem um grau de confiança razoável por parte dos gestores nacionais na tomada de decisão do investimento estrangeiro. A experiência recente demonstra que esta confiança não foi, de todo, exagerada.

Palavras-chave: Risco Político

TITLE: The political sensivity of Portuguese foreign investment in Brazil: A case study

ABSTRACT: Economic globalization associated with intense and volatile capital movements lead corporations to keep risk at the centre stage of the analysis of their investment decisions. There are several studies that analyze the impact of different types of risks that are faced by firms. In this particular study, we analyze the political sensitivity of the Portuguese investment in Brazil. The case study shows that the investment is not as politically sensitive as analyses in trade newspapers and magazines tends to suggest. In particular, the case study reveals that implicit probabilities of 52% in the case of expropriation, 12.33% in the case of blocked funds, and 38% in the case of change in fiscal policy. These probabilities reveal the confidence that Portuguese managers had when making their investments in Brazil. Recent experience shows that these levels of confidence did not turn out to be exaggerated.

Key words: Political Risk

TITULO: La sensibilidad política de la inversión extranjera portuguesa en Brasil: Caso de estudio

RESUMEN: La globalización económica asociada con intensos y volátiles movimientos de capital, llevan a las corporaciones a mantener el riesgo en el centro del escenario de análisis de sus decisiones de inversión. Existen varios estudios que analizan el impacto de diferentes tipos de riesgos a los que se enfrentan las empresas. En este estudio en particular, analizamos la sensibilidad política de las inversiones portuguesas en Brasil. El caso de estudio muestra que la inversión no es tan políticamente sensible como los análisis en revistas de comercio sugieren. En particular, el caso de estudio revela las probabilidades implícitas del 52% en caso de expropiación, 12,33% en bloqueo de

rendimientos, y 38% en el caso de una posible alteración de política fiscal. Estas probabilidades reflejan un grado de confianza razonable por parte de gestores nacionales en la toma de decisión sobre la inversión extranjera. La experiencia reciente demuestra que esta confianza no fue del todo exagerada.

Palabras clave: Riesgo Político

Os projectos de investimento estrangeiro estão sujeitos ao risco. Além do risco cambial que tem merecido bastante atenção na literatura, existe o risco político que não tem sido objecto de suficientes estudos. O investimento directo no Brasil[1] tem merecido bastante atenção por parte dos investidores domésticos e internacionais, e também responsáveis pela política governamental. O optimismo dos investidores no Brasil tem-se justificado com base no desenvolvimento macroeconómico sustentado e estabilidade governativa. Este optimismo tem potenciado a instalação de empresas estrangeiras através de diversas modalidades institucionais. Contudo, este optimismo não tem merecido qualquer quantificação até à data. Este artigo quantifica esse grau de optimismo através da análise de um estudo de caso.

As empresas, ao investirem no estrangeiro, devem procurar analisar os diversos riscos a que estão sujeitas. Segundo Knight[2] (1921), o risco pode ser analisado através da construção de cenários possíveis que se podem apresentar a uma determinada entidade na sua tomada de decisão, aos quais se conseguem atribuir probabilidades de ocorrência. Deste modo, a avaliação da exposição da empresa ao risco deverá ser feita com o recurso a técnicas estatísticas que permitem a atribuição de probabilidades subjectivas. Este tipo de análise possibilita uma previsão dos resultados e, posteriormente, uma tomada de decisão eficaz por parte dos gestores das empresas.

A análise dos «rankings» de risco-país facilita a tomada de decisão pelo gestor e permite a avaliação do risco aceitável para o projecto em estudo. Estes «rankings» são, contudo, subjectivos, e uma parte dos indicadores são apurados com base em opiniões de peritos na matéria.

Risco-país

Segundo Buckley[3] (1996), o risco político pode ser definido como a exposição a alterações no investimento ou no retorno dos *cash-flows* resultantes de mudanças nas políticas governamentais. Para este autor, a análise do risco político compreende três passos fundamentais: o reconhecimento do risco político e das suas consequências – avaliação do risco político; o desenvolvimento de medidas para lidar com esse risco – gestão do risco político; e, no caso de ocorrência de expropriação, desenvolver tácticas de forma a ma-

Mohamed Azzim Gulamhussem
magn@iscte.pt
Doutor em Economia. Director do Programa Doutoral em Gestão (Esp. em Finanças), ISCTE. Professor do Departamento de Finanças da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.
PhD in Economics. Director Doctoral Programme in Finance. Department of Finance ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.
Doctor en Economía. Director del Programa Doctoral en Gestión (Departamento de Finanzas) ISCTE. Profesor del Departamento de Finanzas de ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Áurea Marques
aspmarques@bportugal.pt
Economista do Banco de Portugal, Lisboa, Portugal. Doutoranda na Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, e Universidade de Cambridge, Reino Unido.
Economist at the Central Bank of Portugal, Lisbon, Portugal. Doctoral candidate at the Catholic University in Lisbon and University of Cambridge, in the UK.
Economista del Banco Central de Portugal, Lisboa, Portugal. En proceso de doctorado en la Universidad Católica en Lisboa y Universidad de Cambridge, Reino Unido.

Recebido em Outubro de 2006 e aceite em Março de 2007.
Received in October 2006 and accepted in March 2007.

ximizar a compensação – aplicação de medidas pós-expropriação.

Este tipo de risco inclui-se na composição do risco-país e deverá ser considerado sempre que a empresa estabeleça relações com outros mercados. A avaliação do risco-país é traduzida normalmente sob a forma de *rating*. O *rating* atribuído funciona como classificação do risco-país, o qual engloba factores como o risco político, económico, financeiro e de transferência. Este indicador reflecte a estabilidade política dos países, os níveis de violência, os conflitos existentes, etc. Existem algumas instituições e organismos internacionais que fazem um acompanhamento sistemático e permanente da evolução periódica da situação económica e política de todos os países, atribuindo a estes uma avaliação do risco-país, como o caso da OCDE[4], Ducroire-Delcredere Country Risks[5], International Country Risk Guide[6] (ICRG), Euromoney[7] ou Auslands Geschäfts Absicherung[8] (AGA). A análise destes *rankings* facilita a tomada de decisão pelo gestor e permite a avaliação do risco aceitável para o projecto em estudo. Estes *rankings* são subjectivos, e uma parte dos indicadores são apurados com base em opiniões de peritos na matéria.

Existem pelo menos quatro formas de minimizar o risco político num período de pré-investimento, que podem ser classificadas como a prevenção de investimentos em países instáveis, o seguro do risco político, a negociação com o governo hospedeiro e a estruturação/adaptação da empresa com o meio envolvente.

É importante distinguir duas dimensões de risco.

A primeira consiste na separação entre risco macroeconómico e microeconómico. A nível macro, o risco afecta todas as empresas estrangeiras a operar num país, podendo ser originado por conflitos 'étnicos' ou pelo próprio estado do país, que pode levantar entraves à permanência das empresas. A nível micro, o risco é específico a uma indústria, empresa ou projecto. Este tipo de risco advém de dois factores: da divergência de objectivos entre o Estado e a empresa em causa, devido ao facto de os Governos imporem restrições legais de modo a minimizar o impacto negativo que estes investimentos podem provocar na economia do país, ou devido ao nível de corrupção existente no país que pode afectar a actividade operacional da empresa desviando-a dos seus objectivos minoritários.

A segunda dimensão distingue entre acontecimentos políticos que afectam os accionistas e aqueles que afectam as operações da empresa e respectivos *cash-flows* e rendibilidade.

Métodos de quantificação do risco político

Segundo Shapiro[9] (1999), existem alguns métodos que permitem quantificar o risco político aceitável. Este desenvolveu uma série de modelos de análise probabilística para casos particulares de medidas tomadas pelo Governo. O objectivo principal é analisar o impacto de uma série de medidas tomadas pelo Governo nos *cash-flows* do projecto. Serão considerados os casos de expropriação, de rendimentos bloqueados e de acréscimo da taxa de imposto sobre o rendimento.

Para o caso da expropriação, a aproximação que é sugerida examina directamente o impacto da expropriação no valor actual do projecto para a empresa.

Desta forma:

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^{k-1} \frac{CF_t}{(1+r)^t} + p_k \frac{C}{(1+r)^k} + (1-p_k) \sum_{t=k}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

onde

$$p_k = \frac{-I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=k}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \frac{C}{(1+r)^k}} \quad (2)$$

Sendo,

pk – Probabilidade de expropriação
t – Horizonte temporal da análise
CF – *cash-flows* subsequentes actualizados
k – Momento da expropriação
I_0 – Investimento inicial
C – Compensação dada pelo Governo
r – Taxa de actualização ajustada do risco

Para o caso dos rendimentos bloqueados, a aproximação que é sugerida examina directamente o impacto do bloqueio de fundos no valor actual do projecto para a empresa.

Desta forma:

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^{j-1} \frac{CF_t}{(1+r)^t} + p_j \sum_{t=j}^{n} \frac{CF_t (1+i)^{n-t}}{(1+r)^n} + (1-p_j) \sum_{t=j}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

onde

$$p_j = \frac{-I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=j}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=j}^{n} \frac{CF_t(1+i)^{n-t}}{(1+r)^n}} \quad (4)$$

Sendo,

pj – Probabilidade de bloqueio dos rendimentos

t – Horizonte temporal da análise

CF – *cash-flows* subsequentes actualizados

j – Momento em que os rendimentos são bloqueados

I_0 – Investimento inicial

i – Taxa anual de reinvestimento no país hospedeiro

r – Taxa de actualização ajustada do risco

n – Rendimentos bloqueados remetidos para o final

Para o caso do acréscimo da taxa de imposto sobre o rendimento, a aproximação que é sugerida examina directamente o impacto da variação da taxa de imposto no valor actual do projecto para a empresa.

Desta forma:

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} + p_m \sum_{t=m}^{n} \frac{CF_t - \pi_t \Delta T}{(1+r)^t} + (1-p_m) \sum_{t=m}^{n} \frac{\pi_t \Delta T}{(1+r)^t} \Leftrightarrow -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - p_m \sum_{t=m}^{n} \frac{\pi_t \Delta T}{(1+r)^t} \quad (5)$$

onde

$$p_m = \frac{-I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=m}^{n} \frac{\pi_t \Delta T}{(1+r)^t}} \quad (6)$$

Sendo,

pm – Probabilidade de acréscimo da taxa de imposto

t – Horizonte temporal da análise

CF – *cash-flows* subsequentes actualizados

m – Momento do acréscimo da taxa de imposto

I_0 – Investimento inicial

ΔT – Variação da taxa de imposto sobre o rendimento

r – Taxa de actualização ajustada do risco

π_t – Resultados antes de impostos

Generalizando,

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} + p * VA \quad (7)$$

onde

$$p = \frac{-I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{VA} \quad (8)$$

Sendo,

p – Probabilidade do risco ocorrer

t – Horizonte temporal da análise

CF – *cash-flows* subsequentes actualizados

VA – Valor actual dos *cash-flows* renunciados devido ao risco político ocorrido

I_0 – Investimento inicial

r – Taxa de actualização ajustada do risco

Através destas medidas quantitativas, é possível analisar o impacto do risco político no capital investido, servindo de base para uma posterior análise de sensibilidade às variáveis mais críticas. Qualquer empresa que decida realizar um investimento num país estrangeiro, pode analisar as diversas «forças instaladas» no país hospedeiro, em especial no que diz respeito à interferência dos Governos desses países sobre a imobilidade dos fundos exigida pela empresa, desacordo face aos preços de transferência praticados, ou ainda a componente político-social do país. Ou seja, conflitos regionais ou mesmo os próprios valores da sociedade do país em causa, que podem entrar em confronto com os interesses da empresa.

Estudo de um caso[10]

A PB é uma empresa nacional que estuda a possibilidade de se expandir para o Brasil para fornecer serviços móveis de telecomunicações. Estes serviços serão prestados no Brasil e também exportados para os EUA (aplicações e *softwares* para telemóveis).

O estudo efectuado tem como principais objectivos:

- determinar o valor actual líquido;
- minimizar as perdas financeiras relativas ao risco político a que o projecto está sujeito.

Baseado nas informações macroeconómicas do mercado e nos pressupostos iniciais do projecto, para o horizonte temporal de 2001 a 2005 constantes nas Figuras 1 e 2, uma equipa de analistas efectuou o estudo de viabilidade económica e financeira.

Para tal, considerou-se um investimento inicial em 2001 de 2 100 000 000€, dos quais 600 000 000 referem-se a um empréstimo junto da Banca, e os restantes referem-se a equipamentos usados e totalmente amortizados concedidos pela PB à filial (valor residual igual a zero). O empréstimo foi



Figura 1
Informações macroeconómicas e de mercado

Informações Macroeconómicas do Mercado						
Montantes em milhares de Euros		ANO				
		1	2	3	4	5
		2001	2002	2003	2004	2005
	Volume de Vendas					
A	Procura Brasileira no Ano 1		140.000			
B	Crescimento das Vendas em Volume			50%	45%	25%
C	Procura Norte-Americana no Ano 1		1.400			
D	Crescimento das Vendas em Volume			30%	20%	15%
E	Elasticidade Procura preço nos EUA			-1,5	-1,5	-1,5
	Custos Operacionais					
F	Peso das Importações da casa mãe - PB (em R)	20%				
G	Peso dos componentes comprados no Brasil	40%				
H	Peso da Mão de Obra Directa Brasileira	40%				
	Taxas de Câmbio em 31DEZ (Fonte: Banco de Portugal)					
I	R/EUR	0,4887	0,2694	0,2729	0,2766	0,3644
J	USD/EUR	1,1347	0,9536	0,7918	0,7342	0,8477
K	R/USD (1) / (2)	0,4307	0,2825	0,3446	0,3768	0,4299
L	Desvalorização R/EUR [(n) - (n-1)] / (n-1)		-44,88%	1,30%	1,38%	31,73%
M	Desvalorização USD/EUR [(n) - (n-1)] / (n-1)		-15,96%	-16,97%	-7,28%	15,46%
N	Desvalorização R/USD [(n) - (n-1)] / (n-1)		-34,41%	22,01%	9,34%	14,09%
	Inflação (Fonte: Eurostat, FMI)					
O	Taxa de Inflação média BR	7,67%	12,5%	9,3%	7,6%	5,7%
P	Taxa de Inflação Média EUR	2,3%	2,1%	1,9%	2,1%	2,2%
Q	Taxa de Inflação média EUA		1,6%	2,3%	2,7%	3,1%
R	**Custos Fixos Indirectos (só corrig infl. BR)** 1.200.000		1.200.000	1.350.000	1.475.550	1.587.692
	Financiamento					
S	Investimento Inicial (EUR)	1.500.000				
T	Empréstimo contraido no ano zero (EUR)	600.000				
	Custos Financeiros					
U	Juros EUR (taxa fixa 10%)	10,0%	60.000	60.000	60.000	60.000
V	Juros BR = Juros EUR * (R/EUR)		222.744	219.876	216.882	164.640
	Investimento (só tem lugar no ano 0)					
W	Investimento em FBCF (EUR)	1.000.000 capex				
X	Investimento em FBCF (R)	2.046.400				
Y	Investimento em FMNE (EUR)	1.100.000 working capital				
Z	Investimento em FMNE (R)	2.251.040				
	Amortizações					
AA	Valor de Aquisição da Fábrica e do Equipamento	2.046.400				
AB	Amortizações. contab e Fiscal: quotas constantes , 8 anos	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
AC	Valor residual previsto no fim do oitavo ano 0%					
AD	Amortizações FBCF anuais (R)		204.640	204.640	204.640	204.640
	Royalties a receber da filial Brasileira					
AE	Pagamentos anuais da Filial à PB (% das Vendas da Filial)		0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
	Impostos					
AF	Real - Taxa de ISR	38,0%	38,0%	34,0%	34,0%	34,0%
AG	Euro- Taxa de ISR	32,0%	33,0%	33,0%	27,5%	27,5%
AH	Portugal - Retenções na fonte sobre dividendos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Taxa de Actualização do projecto (Fonte: Damodaran)					
AI	Long Term Treasury bond rate	5,00%	3,87%	4,25%	4,22%	4,39%
AJ	Risk Premium to Use for Equity	8,74%	7,30%	6,52%	6,39%	8,09%
AK	Cost of Equity	13,74%	11,17%	10,77%	10,61%	12,48%
AL	Tx Nominal Brasil	22,47%	25,06%	21,07%	19,02%	18,89%
AM	Tx Nominal Portugal	16,36%	13,50%	12,88%	12,93%	14,96%
	Política de Dividendos					
AN	Dividendos pagos da Filial à PB em % dos Result Liquidos	100%	100%	100%	100%	100%
AO	Retenção sobre dividendos	10%	10%	10%	10%	10%
	Outros					
	Valorização do Real em 10%	0,5375	0,2963	0,3002	0,3043	0,4009
	Valorização do Real em 20%	0,5864	0,3232	0,3275	0,3320	0,4373
	Desvalorização do Real em 10%	0,4398	0,2424	0,2456	0,2490	0,3280
	Desvalorização do Real em 20%	0,3909	0,2155	0,2183	0,2213	0,2915

efectuado em reais por um valor de 1 227 840 000 reais (conversão dos 600 000 000€ à taxa de câmbio à data de 31/12/01 de 0,4887¤ por real).

Utilizaram-se como pressupostos iniciais do projecto os preços unitários dos serviços de 11 reais e os custos variáveis unitários de 5,40 reais. Estes valores foram actualizados anualmente à taxa de inflação no Brasil.

A actualização é feita em termos perpétuos, considerando-se,

Figura 2
Pressupostos iniciais do projecto

Quadro 0 - Balanço de Abertura da Filial

	BR	EUR
Activo		
Imobilizado	2.046.400	1.000.000
FMNE	2.251.040	1.100.000
Total do Activo	4.297.440	2.100.000
Capital Próprio e Passivo		
Capital Próprio	3.069.600	1.500.000
Passivo	1.227.840	600.000
Total do CP e Pass	4.297.440	2.100.000
Câmbio - ano zero 0,4887	R / EUR	

Quadro 1 - Pressupostos Iniciais do Projecto

		Ano 0	1	2	3	4
		2001	2002	2003	2004	2005
Preços unitários dos serviços Inovação Vivo						
Preço do ano 1 (R)			11,00			
Preço em BR corrigido da Inflação [Pn-1 *(1+ (7))]			11,00	12,02	12,94	13,67
Preço em USD nominal [R / (3)]			38,94	34,88	34,33	31,81
Prestação de Serviços em Volume (preços constantes e taxa de cambio fixa)						
Procura Brasileira			140.000	210.000	304.500	380.625
Procura Norte-Americana			1.400	1.820	2.184	2.512
Custos variáveis unitários						
Custo variável unitário total no 1º Ano: Reais (as percentagens relativas mantêm-se)			5,40			
Peso das Importações da casa mãe - PB (em R)	20%		1,08			
Peso dos componentes comprados no Brasil	40%		2,16			
Peso da Mão de Obra Directa Brasileira	40%		2,16			

para o efeito, os valores do *operational cash-flow* da demonstração de resultados previsional da TCP relativos ao período de 2001 a 2005. A perpetuidade terá em conta uma taxa de crescimento dos *cash-flows* nula (g=0), por se considerar ser a melhor alternativa quando o horizonte de análise é muito alargado (perpetuidade) e não garantir a criação perpétua de valor. Só empresas com fortes vantagens competitivas criam valor (patentes, economias de escala, marcas) e garantem que a concorrência não elimina essas vantagens no futuro. Este é um pressuposto simplificador que um especialista de finanças poderia questionar. Mas a consideração de uma taxa de crescimento nula está relacionada com o pressuposto da própria empresa objecto do estudo de caso com a justificação de que esta erosão monetária é consequência da natureza da actividade da empresa.

A análise do projecto de investimento foi efectuada com base na determinação do valor actual líquido. Este indicador permitiu actualizar os *cash-flows* do projecto para o ano de 2001, pois foi o ano 0 para este caso de estudo **(ver Figura 4, p. 64)**.

Na óptica do projecto, o investimento é economicamente viável **(ver (9)**.

Sendo

i_n02 (por exemplo) traduz a taxa nominal no Brasil em 2002.

O *cash-flow* de 2001 inclui o valor do investimento inicial.

traduz a taxa de inflação em Portugal no ano de 2002.

Considerou-se uma taxa g=0 pelo facto do projecto se prolongar perpetuamente, o que gera incerteza quanto ao valor de g.

À partida, considera-se o investimento como sendo viável (VAL>0), pois permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida, e ainda gerar um excedente de 234 565 000 reais.

Na óptica da empresa-mãe (PB), o investimento também é economicamente viável **(ver (10))**.

$$VAL = CF_{2001} + \frac{CF_{2002}}{(1+i_n02)} + \frac{CF_{2003}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)} + \frac{CF_{2004}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)} + \frac{CF_{2005}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)*(1+i_n05)} + \frac{\frac{CF_{2005}*(1+g)}{(i_n05-g)}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)*(1+i_n05)} \quad (9)$$

$$VAL = CF_{2001} + \frac{CF_{2002}}{(1+i_n02)} + \frac{CF_{2003}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)} + \frac{CF_{2004}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)} + \frac{CF_{2005}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)*(1+i_n05)} + \frac{\frac{CF_{2005}*(1+g)}{(i_n05-g)}}{(1+i_n02)*(1+i_n03)*(1+i_n04)*(1+i_n05)} \quad (10)$$

Figura 3
Cálculo do valor residual do projecto

Quadro 2 - Cálculo do valor residual do Projecto no Ano 4, na óptica da filial

Resultados Líquidos perpétuos a Partir do ano 5 inc	826.005	
Reposição dos Juros expurgados de impostos já reflectidos no RL : Juros *(1-ISR%)	108.662	
Taxa de Actualização	12,48%	
Valor residual	**7.489.062**	como g=0 então VR=[Resultado Operacional liq.



Figura 4
A avaliação do projecto na óptica da filial e da empresa-mãe

Quadro 3 - Avaliação do Projecto na óptica da Filial					
Todos os valores em Reais	Ano				
	0	1	2	3	4
	2001	2002	2003	2004	2005
Operational Cash Flow = EBIT(1-t) + Amort		-437.152	-93.874	393.435	826.005
ARE		204.640	204.640	204.640	204.640
Juros depois de Impostos = Juros (1-ISR)		138.101	145.118	143.142	108.662
Valor Residual do Projecto					7.489.062
Invest. Fundo maneio	-2.251.040				
Invest Activo Fixo	-2.046.400				
Cash Flow anual	-4.297.440	-94.411	255.884	741.217	8.628.370
Cost of Equity + 1		1,2506	1,2107	1,1902	1,1889
Factor de Actualização= 1/(1+r)	1,000	0,800	0,660	0,555	0,467
VA anual = CASH FLOW * Factor act.	-4.297.440	-75.491	168.994	411.311	4.027.191
VAL do Projecto (por acumulação)	-4.297.440	-4.372.931	-4.203.937	-3.792.626	234.565
TIR	22,73%				

Quadro 4 - Avaliação do Projecto na óptica da PB					
	Ano				
	0	1	2	3	4
	2001	2002	2003	2004	2005
Valores em Reais					
(1) Royalties		10.888	17.856	27.820	36.762
(2) lucro bruto sobre vendas à Filial		0	0	0	0
(3) Total de Resultados Brutos (1) + (2)		10.888	17.856	27.820	36.762
(4) Taxa de Cambio R/EUR		0,2694	0,2729	0,2766	0,3644
Valores em EUR					
(5) + Total de Resultados Brutos (3)/(4)		2.933	4.872	7.696	13.397
(6) - ISR na Europa - PB (% de (5))		968	1.608	2.117	3.684
(7) = Receitas Líquidas da Filial		1.965	3.265	5.580	9.713
(8) + Dividendos Líquidos		0	0	1.736.375	3.030.044
(9) - Custo do Projecto	-1.500.000				
(10) + Valor Residual do Projecto (Q6 / 110)					24.356.178
= Cash Flow Líquido do Projecto	-1.500.000	1.965	3.265	1.741.955	27.395.935
Cost of Equity + 1		1,1350	1,1288	1,1293	1,1496
Factor de Actualização= 1/(1+r)	1,000	0,881	0,781	0,691	0,601
VA anual = CASH FLOW * Factor act.	-1.500.000	1.731	2.548	1.203.987	16.471.871
VAL do Projecto (por acumulação)	-1.500.000	-1.498.269	-1.495.721	-291.734	16.180.137
TIR	113%				

Este permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 16 180 137 000€. Deste modo, concluiu-se que, para os valores mais prováveis, o projecto era viável. Procedeu-se depois a uma análise de sensibilidade para as variáveis consideradas mais importantes **(ver Figura 5, p. 65)**.

Conclui-se que este projecto é bastante sensível ao preço de venda e ao custo variável unitário inicial. Constata-se um acréscimo no VAL da PB à medida que o preço de venda unitário aumenta, e, da mesma forma, observa-se um aumento, mas mais ligeiro, do VAL apesar do aumento dos custos variáveis unitários. O VAL é bastante sensível a estas variáveis e seria viável para o mínimo de custos variáveis unitários de 5,40 reais e preço de venda unitário de 9 reais. Relativamente ao efeito no VAL para diferentes taxas de inflação previstas no Brasil, constata-se que este seria sempre positivo até um máximo de taxa de inflação de 40,50%. Observa-se também que, para uma taxa de inflação de 47%, o VAL estabilizaria nos – 194 337 000€.

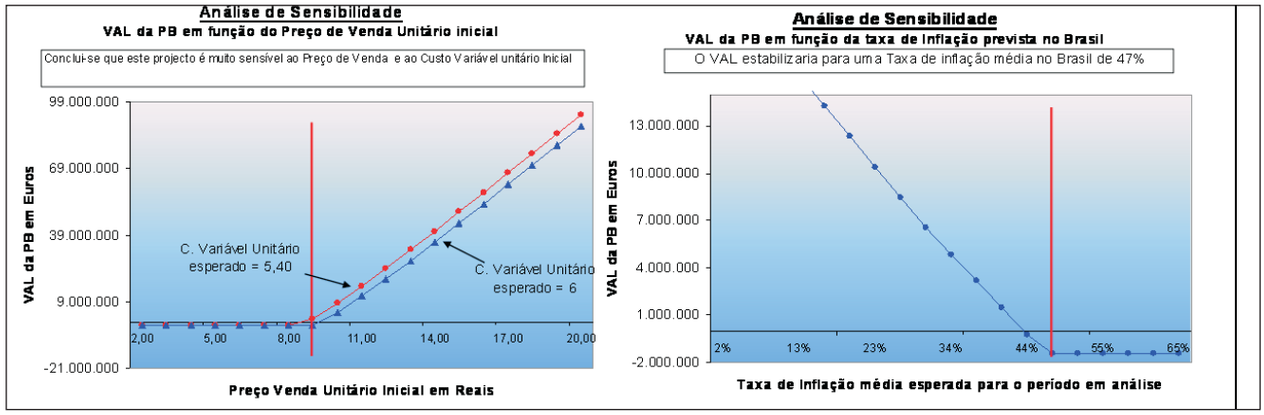
Foi também efectuada uma análise do impacto do risco político sobre os *cash-flows* do projecto. No que respeita à análise deste risco, foram utilizadas as informações mais actualizadas a respeito da realidade do Brasil. O risco político será analisado de forma integrada, considerando as seguintes variáveis: avaliação do risco-país; caso de expropriação pelo Governo Brasileiro; caso os rendimentos da filial venham a ser bloqueados; caso se verifique uma variação da taxa de imposto sobre o rendimento; caso de variação cambial do real.

• *Avaliação do risco-país através do rating atribuído pela Ducroire-Delcredere[11] e a OCDE[12]*

Os *ratings* da OCDE e da Ducroire-Delcredere, variam de uma escala de 0 a 7 e de 1 a 7 respectivamente, de acordo

Figura 5

Análise de sensibilidade ao VAL da PB em função do preço de venda e custo variável unitário inicial e da taxa de inflação previstas no Brasil



com uma série de factores que afectam internamente o País e, consequentemente, as empresas que aí operam. Observa-se a atribuição pela Ducroire-Delcredere de baixo risco político para o Brasil, com excepção do médio/longo-prazo, atingindo os 5 valores. A Ducroire-Delcredere atribui também baixos riscos de guerra, riscos de expropriação ou de acções do Governo e risco de transferência para o Brasil, apesar deste último atingir os 4 valores. Apesar de a OCDE atribuir valores entre 5 e 6 para o risco no Brasil, considera-se que a estabilidade política dos últimos anos e a adopção de políticas racionais por parte do Governo de Lula da Silva têm contribuído de forma positiva para o voto de confiança política da comunidade internacional.

- ***Caso de expropriação***

Para este caso de expropriação, considerou-se uma compensação atribuída pelo Governo Brasileiro de 100 000 000 reais com um período de expropriação de 3 anos.

Deste modo:

a) Impacto na filial (Reais):

$$p = \frac{234.565.000}{\frac{504.814.000}{1,2506 * 1,2107 * 1,1902} - \frac{100.000.000}{1,2506 * 1,2107 * 1,1902}} \Leftrightarrow p = 0,52;$$

$$Valor \quad \text{Re}sidual = 7.489.062.000 * (1 - 0,52) = 3.594.750.000$$

b) Impacto na empresa-mãe (Euros)

$$Compensação = 100.000.000 * 0,48866 = 48.866.000;$$

$$Valor \quad \text{Re}sidual = 24.356.178.000 * (1 - 0,52) = 11.690.966.000$$

Na óptica do projecto, o investimento é economicamente inviável numa perspectiva perpétua **(ver Figura 7, p. 66)**. À partida, considera-se o investimento como sendo não viável (VAL negativo), pois além de não permitir recuperar o investimento realizado, não cobre a remuneração mínima exigida.

Figura 6

Pressupostos iniciais para o cálculo do risco de expropriação

Informações para o Cálculo do Risco de Expropriação	Filial (Reais)	Casa-Mãe (Euros)
Momento da Expropriação (anos)	3	3
Compensação dada pelo Brasil (Reais)	100.000	48.866
Compensação dada pelo Brasil Actualizada *p	28.856	17.563
Probabilidade de Expropriação	52%	52%
Valor residual	3.594.750	11.690.966

Na óptica da empresa-mãe, o investimento é economicamente viável numa perspectiva perpétua. Esta permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 8 582 711 000€.

Concluiu-se que, para os valores simulados de expropriação, o projecto era viável. Procedeu-se depois a uma análise de sensibilidade para as variáveis consideradas mais importantes **(ver Figura 8, p. 66)**.

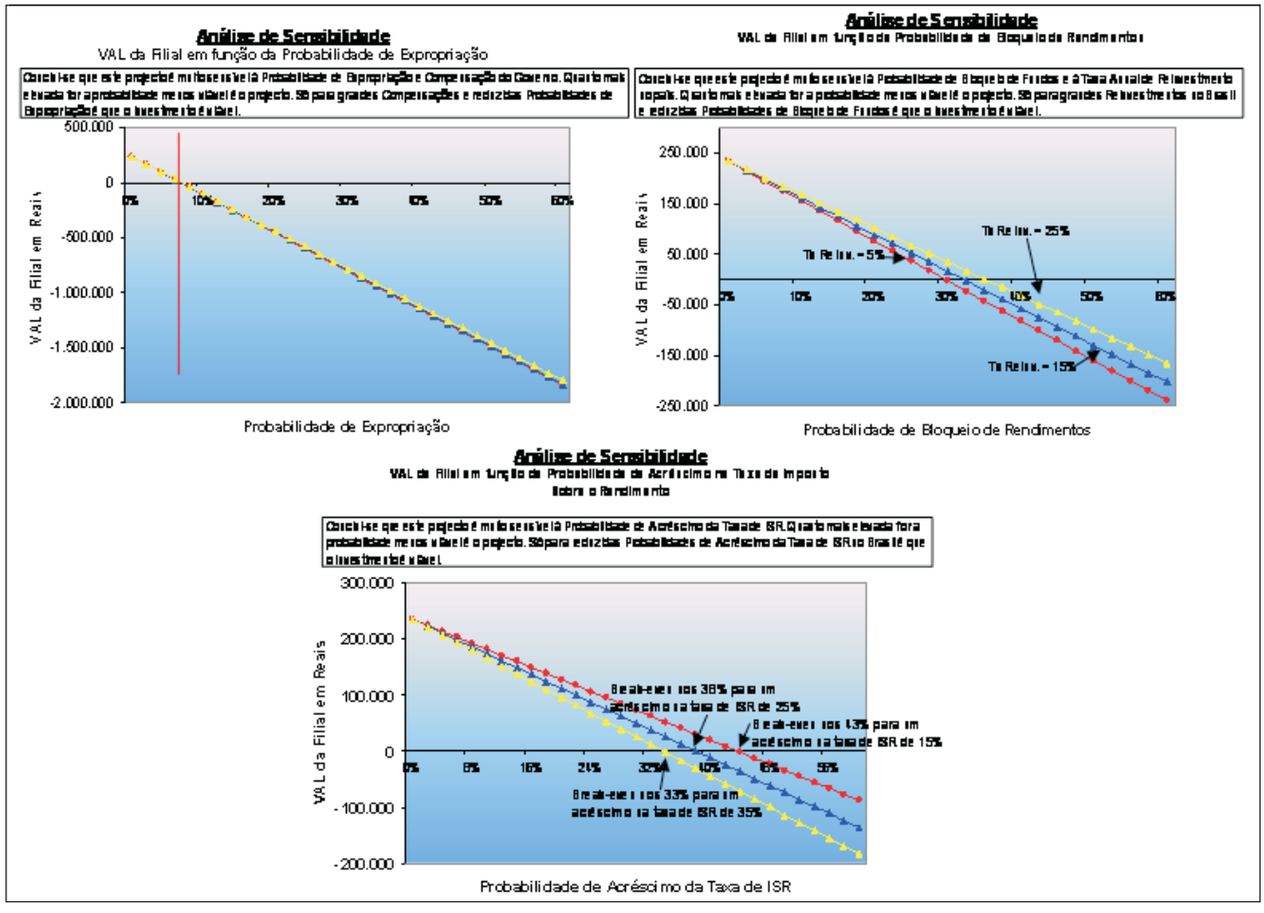
Os gráficos permitem-nos observar que este projecto é bastante sensível à probabilidade de expropriação e compensação do Governo. Rapidamente se deduz que quanto maior for a probabilidade de expropriação e menor a compensação do Governo, menos economicamente viável se torna o projecto no Brasil. O reduzido valor das compensações e as elevadas probabilidades de expropriação tornam os *cash-flows* disponíveis para a empresa-mãe mais reduzidos e, consequentemente, o VAL obtido é menor. Só



Figura 7
Avaliação do projecto na óptica da filial – Risco de expropriação e risco de bloqueio de fundos

Avaliação do Projecto na óptica da Filial - Impacto do Risco de Expropriação						Avaliação do Projecto na óptica da Filial - Impacto do Risco de Bloqueio de Fundos					
Todos os valores em Reais	2001	2002	2003	2004	2005	Todos os valores em Reais	2001	2002	2003	2004	2005
Operational Cash Flow = EBIT(1-t) + Amort		-437.152	-93.874	393.435	826.005	Operational Cash Flow = EBIT(1-t) + Amort		-437.152	-93.874	393.435	826.005
ARE		204.640	204.640	204.640	204.640	ARE		204.640	204.640	204.640	204.640
Juros depois de Impostos = Juros (1-ISR)		138.101	145.118	143.142	108.662	Juros depois de Impostos = Juros (1-ISR)		138.101	145.118	143.142	108.662
Valor Residual do Projecto					3.594.750	Valor Residual do Projecto					6.565.958
Invest. Fundo maneio	-2.251.040					Invest. Fundo maneio	-2.251.040				
Invest Activo Fixo	-2.046.400					Invest Activo Fixo	-2.046.400				
Cash Flow anual	-4.297.440	-94.411	255.884	741.217	4.734.057	Cash Flow anual	-4.297.440	-94.411	255.884	741.217	7.705.266
Cost of Equity + 1		1,2506	1,2107	1,1902	1,1889	Cost of Equity + 1		1,2506	1,2107	1,1902	1,1889
Factor de Actualização= 1/(1+r)	1	0,800	0,660	0,555	0,467	Factor de Actualização= 1/(1+r)	1	0,800	0,660	0,555	0,467
VA anual = CASH FLOW * Factor act.	-4.297.440	-75.491	168.994	411.311	2.209.566	VA anual = CASH FLOW * Factor act.	-4.297.440	-75.491	168.994	411.311	3.596.343
VAL do Projecto (por acumulação)	-4.297.440	-4.372.931	-4.203.937	-3.763.770	-1.554.204	VAL do Projecto (por acumulação)	-4.297.440	-4.372.931	-4.203.937	-3.792.626	137.073
TIR	7,35%					TIR	19,61%				

Figura 8
Análise de sensibilidade ao VAL da filial em função de diferentes probabilidades de expropriação, bloqueio de rendimentos e acréscimo na taxa de imposto sobre o rendimento do Brasil



para grandes compensações e reduzidas probabilidades de expropriação é que o investimento no projecto se torna viável.

- ***Caso de rendimentos bloqueados***

Para este caso de fundos bloqueados, considerou-se uma taxa anual de reinvestimento de 5% para um bloqueio a partir do ano 1.

Deste modo, o impacto na filial (Reais):

$$p = \frac{234.565.000}{(168.994.000 + 411.311.000 + 4.027.191.000) - \left(\frac{255.884.000 * 1{,}05^2}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902 * 1{,}1889} + \frac{741.217.000 * 1{,}05^1}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902 * 1{,}1889} + \frac{4.734.057.000}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902 * 1{,}1889}\right)} \Leftrightarrow p = 0{,}1233$$

$$Valor\ \text{Re}sidual = 7.489.062.000 * (1 - 0{,}1233) = 6.565.958.000$$

Na óptica da filial, o investimento é economicamente viável numa perspectiva perpétua. Esta permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 137 073 000 reais. Concluiu-se que, para os valores simulados de rendimentos bloqueados, o projecto era viável. Procedeu-se depois a uma análise de sensibilidade para as variáveis da taxa de reinvestimento anual e probabilidade de bloqueio de fundos.

O gráfico (Figura 8) permite-nos observar que este projecto é muito sensível ao bloqueio de fundos e à taxa anual de reinvestimento no país. O *break-even* é atingido quando a probabilidade de bloqueio alcança cerca de 30% para uma taxa de reinvestimento de 5%. É possível deduzir, através da observação do gráfico, que quanto maior for a probabilidade de bloqueio de fundos e menor a taxa de reinvestimento a utilizar, menos economicamente viável é o projecto. Só para elevadas taxas de reinvestimento anuais e reduzidas probabilidades de bloqueio de rendimentos é que o investimento no projecto se torna viável.

- **Caso de variação da taxa de imposto sobre o rendimento**

Para este caso de acréscimo da taxa de imposto sobre o rendimento (ISR) considerou-se um acréscimo de 25% para entrar em vigor ao fim de 3 anos.

Deste modo, o impacto na filial (Reais):

$$\sum_{t=\infty}^{n} \frac{\pi_t \Delta T}{(1+r)^t} = \frac{(286.053.000 + 216.882.000) * 0{,}25 + 204.640.000 + 143.142.000}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902} + \frac{(941.462.000 + 164.640.000) * 0{,}25 + 204.640.000 + 108.662.000}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902 * 1{,}1889}$$

$$p = \frac{234.565.000}{\frac{(286.053.000 + 216.882.000) * 0{,}25 + 204.640.000 + 143.142.000}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902} + \frac{(941.462.000 + 164.640.000) * 0{,}25 + 204.640.000 + 108.662.000}{1{,}2506 * 1{,}2107 * 1{,}1902 * 1{,}1889}} \Leftrightarrow p = 0{,}3802$$

Esta análise foi efectuada no *break-even* do projecto. Observando o gráfico **(Figura 8)**, podemos deduzir que este projecto é muito sensível à probabilidade de acréscimo da taxa de ISR. O *break-even* é obtido quando a probabilidade atinge os 38%, para um acréscimo na taxa de 25%, respectivamente. É possível deduzir, através da observação do gráfico, que quanto maior for a probabilidade de um acréscimo da taxa de imposto e quanto maior for o acréscimo, menos economicamente viável é o projecto no Brasil.

Seguidamente, é feita uma análise do impacto no VAL dos cenários para uma taxa de imposto sobre o rendimento inferior, superior e igual à utilizada em Portugal **(ver Figura 9, p. 68)**.

Verifica-se que o VAL do projecto é menor quando a taxa de imposto sobre o rendimento aumentar. Como se sabe, é prejudicial ter uma filial sedeada num país em que a taxa de imposto local é superior à do país da empresa-mãe, pois quando esse imposto é pago (no país da filial) não há possibilidade de ele ser reembolsado (no país da empresa-mãe), pelo facto de, por exemplo, em Portugal a taxa de imposto ser menor à do Brasil. Está-se, portanto, a pagar um valor superior de imposto ao que se pagaria em Portugal. Como tal, observou-se que o VAL diminuiu cerca de 131%, quando a taxa de imposto no Brasil aumentou para 40%, e aumentou, em cerca de 93% e 141%, quando a taxa de imposto diminuiu para os 30% e quando se tornou igual à praticada em Portugal respectivamente.

- ***Instabilidade cambial do real***

A análise seguinte tem como cenários a valorização e desvalorização cambial do real em 10% e 20% e a avaliação do respectivo impacto no VAL.

Em termos económicos, um maior custo do Real conduz a que a empresa se torne menos valorizada em termos de preço de mercado. Desta forma, no caso de desvalorização do Real, o VAL do projecto na óptica da empresa-mãe sofre um acréscimo substancial, em cerca de 14% e 31% para o cenário de desvalorização de 10% e 20%, respectivamente. Relativamente à perspectiva contabilística, tal situação é mais favorável que a actual, o que logicamente se traduzirá num maior VAL na óptica da empresa-mãe **(ver Figura 10, p. 68)**.

Verifica-se que o VAL na óptica da empresa-mãe beneficia fortemente de uma desvalorização do Real e o VAL na óptica da filial beneficia também com o cenário de descida da taxa de imposto sobre o rendimento no Brasil.

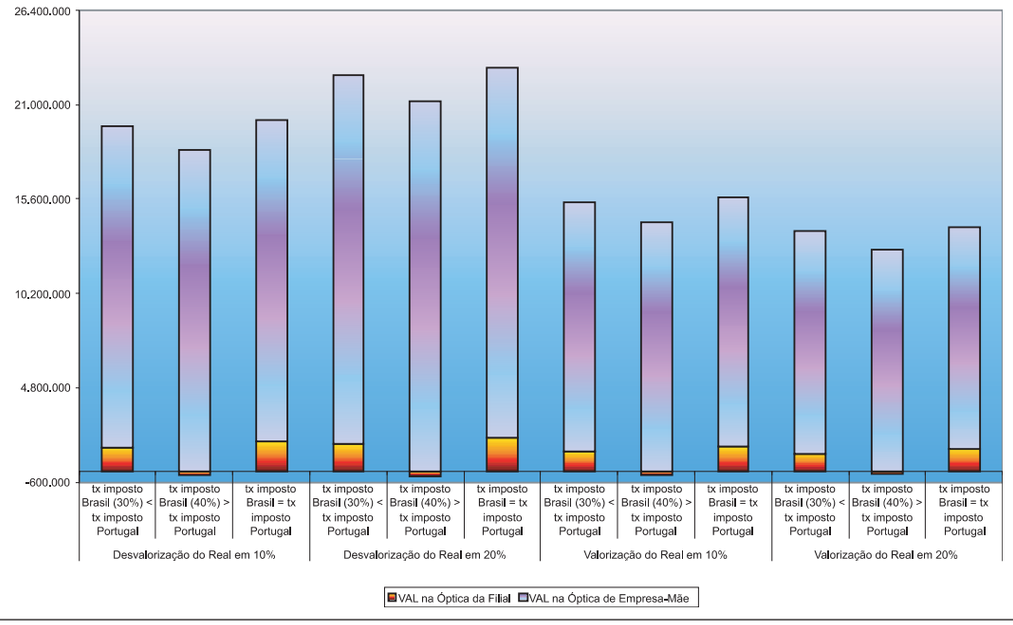


Figura 9
Análise de cenários ao VAL da PB em função de flutuações cambiais do Real e ao VAL da filial em função de diferentes taxas de imposto aplicadas no Brasil

Sumário do cenário	Valores actuais:	Valorização do Real em 10%	Valorização do Real em 20%	Desvalorização do Real em 10%	Desvalorização do Real em 20%
Células variáveis:					
2001	0,4887	0,5375	0,5864	0,4398	0,3909
2002	0,2694	0,2963	0,3232	0,2424	0,2155
2003	0,2729	0,3002	0,3275	0,2456	0,2183
2004	0,2766	0,3043	0,3320	0,2490	0,2213
2005	0,3644	0,4009	0,4373	0,3280	0,2915
Células de resultado:					
VAL do projecto na Optica da Emp.-mãe (PB)	16.180.137	14.310.097	12.719.110	18.418.925	21.166.895
Variação face ao inicial					
VAL do projecto na Optica da Emp.-mãe (PB)		-12%	-21%	14%	31%

Sumário do cenário	Valores actuais:	tx imposto Brasil (40%) > tx imposto Portugal	tx imposto Brasil (30%) < tx imposto Portugal	tx imposto Brasil = tx imposto Portugal
Células variáveis:				
2001	38,0%	40,0%	30,0%	32,0%
2002	38,0%	40,0%	30,0%	33,0%
2003	34,0%	40,0%	30,0%	33,0%
2004	34,0%	40,0%	30,0%	27,5%
2005	34,0%	40,0%	30,0%	27,5%
Células de resultado:				
VAL do projecto na Optica da Filial	234.565	-73.624	451.898	565.496
Variação face ao inicial:				
VAL do projecto na Optica da Filial		-131%	93%	141%

Figura 10
Variações no VAL em função de variações cambiais e de taxas de imposto no Brasil



Conclusões

Na análise do risco político, a conjuntura macroeconómica internacional mostra-se altamente volátil. O Brasil tem particularmente sido percepcionado com um país, sujeito não só ao risco político mas também ao risco cambial dificultando a captação de novos investimentos. A experiência do investimento português demonstra que o risco do país talvez seja sobrestimado. As empresas que decidam realizar investimentos no estrangeiro, podem analisar as diversas mudanças operadas no contexto económico e político no país hospedeiro, utilizando as técnicas demonstradas neste artigo.

O Brasil tem particularmente sido percepcionado com um país, sujeito não só ao risco político mas também ao risco cambial dificultando a captação de novos investimentos.

Esta análise poderá ser complementada com uma análise da exposição económica e contabilística do investimento estrangeiro que não é elaborada neste artigo por questões de restrição de espaço. Este tipo de modelo de análise da avaliação do risco serve para apoiar a gestão a tomada de decisões e diminuir as perdas decorrentes da exposição ao risco. Os analistas que pretendem avaliar investimentos no Brasil podem utilizar como *benchmark* as probabilidades determinadas neste estudo. ■

Notas

1. Neste artigo, foi analisado um caso de investimento no Brasil na área das telecomunicações que também exporta serviços (aplicações e *softwares* para telemóveis) para os EUA.

2. KNIGHT, F. H. (1921), **Risk Uncertainty and Profit**. Houghton Mifflin Company, Nova Iorque, EUA.

3. BUCKLEY, A. (1996), **International Capital Budgeting**. Prentice-Hall, Hertfordshire, Reino Unido.

4. Ver na web em: http://www.oecd.org/docu ment/49/0,2340,en_-2649_34171_1901105_1_1_1_1,00.html.

5. Ver na web em: http://www.ondd.be/webondd/website.nsf/weben/Country+risks?OpenDocument.

6. Ver na web em: http://www.prsgroup.com/CountryData.aspx

7. Sítio na web em: http://www.euromoney.com.

8. Sítio na web em: http://www.agaportal.de/en/aga/.

9. SHAPIRO, A. C. (1989), **Multinational Financial Management**. Prentice-Hall, Nova Jersey, EUA.

10. Este caso é protótipo de outros casos de investimento no estrangeiro. Mas no contexto do investimento português no Brasil é nitidamente um *outlier*. Por isso, carece de uma análise isolada e exaustiva que não é possível através de um estudo empírico. Note-se que as probabilidades são estimadas para um horizonte temporal alargado, requisito essencial da utilização de um estudo de caso exemplar para teste crítico de uma teoria bem formulada (*vide* Yin, 2003).

11. Ver na Web em: http://www.ondd.be/webondd/website.nsf/weben/Country+risks?OpenDocument.

12. Ver na Web em: http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_34171_1901105_1_1_1_1,00.html.

Referências bibliográficas

BUCKLEY, A. (1996), **International Capital Budgeting**. Prentice-Hall, Hertfordshire, Reino Unido.

KNIGHT, F. H. (1921), **Risk, Uncertainty and Profit**. Houghton Mifflin Company, Nova Iorque, EUA.

SHAPIRO, A. C. (1999), **Multinational Financial Management**. Prentice-Hall, Nova Jersey, EUA.

www.agaportal.de

www.euromoney.com

www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_34171_1901105_1_1_1_1,00.html

www.ondd.be/webondd/website.nsf/weben/Country+risks?OpenDocument

www.prsgroup.com/countrydata.aspx

YIN, R. K. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications Inc, California, EUA.



Os pilares da estratégia

Estudo de caso de cinco empresas líderes

por Fernando Serra

RESUMO: O desenvolvimento dos estudos de estratégia evoluiu significativamente nos últimos 50 anos, na tentativa de orientar as organizações na busca pela vantagem competitiva. Depois das críticas de Mintzberg ao planejamento estratégico na sua forma clássica na década de 1970, diversos autores preocuparam-se em definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico. De seu trabalho, em geral, surge o caráter evolucionário e complementar dessas escolas e até a proposta de integração de seus conceitos. O presente trabalho apresenta uma proposta de quatro novas dimensões, denominadas pilares da estratégia: líder e equipe executiva; foco estratégico; aposta; e sustentação pelos recursos. Estas dimensões, por sua vez, identificadas a partir de estudos de casos clássicos da literatura de estratégia, com referências escolhidas a partir da freqüência de citações em trabalhos acadêmicos brasileiros. As organizações selecionadas para estudo foram Honda, Swatch, GE, Southwest Airlines e Microsoft. Os pilares foram considerados elementos complementares e interdependentes que sustentam o sucesso de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia, Dimensões da Estratégia, Vantagem Competitiva

TITLE: The pillars of strategy: the case study of 5 leading companies

ABSTRACT: The development of strategy studies along the late 50 years attempted to guide the organizational search for competitive advantage. Several authors defined taxonomies for strategy schools of thought after Mintzberg critics to the classical use of strategic planning in the 1970's. From their work, generally speaking, emerge the evolutionary and complementary character of the schools of thought, or the integration of their concepts. This work presents new dimensions named the four pillars of strategy: leader and executive team; strategic focus; bet (risk-taking); and resources support. These dimensions or elements were identified from classical case studies originated from literature. They were considered complementary and interdependent elements that sustain the success of an organization.

Key words: Strategy, Strategy Dimensions, Competitive Advantage

TITULO: Los pilares de estrategia. Caso de estudio de 5 empresas líderes

RESUMEN: El desarrollo de estudios de estrategias durante los últimos 50 años ha sido un intento de guiar la investigación organizacional para ventajas de competitividad. Tras las críticas de Mintzberg a la utilización clásica de planes estratégicos en la década de los 70as, varios autores definieron taxonomías para escuelas de pensamiento de estrategias. De su trabajo, generalmente hablando, emerge el carácter evolutivo y complementario de las escuelas de pensamiento, o de la integración de sus conceptos. Este trabajo presenta una nueva propuesta de cuatro nuevas dimensiones, denominadas pilares de estrategia: líder y equipo ejecutivo; foco estratégico; apuesta (toma de riesgo);

y apoyo de los recursos. Estas dimensiones o elementos fueron identificados de clásicos casos de estudio originados en la literatura estratégica. Fueron considerados elementos complementarios e interdependientes que sostienen el éxito de una organización.

Palabras clave: Estrategia, Dimensiones de Estrategia, Ventaja Competitiva

O estudo da estratégia se desenvolveu pela tentativa em explicar e buscar uma forma de dirigir as organizações para a busca da vantagem competitiva, assim como pela deficiência de outras disciplinas nesse sentido (Kay, 1993). Apesar de não existir uma teoria de criação de estratégias, como disseram Hamel e Prahalad, as organizações dos mais diversos setores e dimensões se utilizam de roteiros para facilitar a elaboração e implementação de seus objetivos estratégicos (Serra *et al.*, 2002).

Depois das críticas de Mintzberg (1973) ao planejamento estratégico na sua forma clássica na década de 1970, diversos autores, inclusive ele (Mintzberg *et al.*, 2000), preocuparam-se em definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico. Desses trabalhos, surge o caráter evolucionário e complementar dessas escolas e até propostas de integração de seus conceitos. Autores como Miles e Snow (1978) e Miller e Whitney (1999) sugeriram elementos ou dimensões restritivas que influenciam o processo estratégico das organizações.

Explicar e compreender a estratégia e formas para obtenção de vantagem competitiva, também se trata de um anseio dos executivos e empreendedores. O desempenho das empresas e seu ciclo de vida variam grandemente. Um número significativo das empresas de grande porte das que participaram do *ranking* da revista brasileira *Exame* – «Maiores e Melhores», em 1974, já estão fora da lista ou perderam seu posto de liderança. Por outro lado, empresas novas como a Gol Transportes Aéreos, que se tornou a segunda empresa aérea mais lucrativa do mundo em cinco anos de existência, aparecem e desafiam o futuro. Na pequena empresa a situação é ainda mais crítica. A maior parte delas não chegam a durar um ano.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar novas dimensões que considerem a integração das diversas escolas, chamadas aqui de pilares da estratégia. Estas dimensões ou elementos foram identificados a partir de estudos de casos clássicos da literatura de estratégia. Primeiramente será apresentada uma síntese dos estudos de estratégia, destacando a evolução e complementaridade entre eles, bem como as dimensões presentes nestes estudos. Em seguida, a pesquisa é caracterizada a partir dos procedimentos metodológicos utilizados. Na sequência são apresentados alguns casos clássicos da literatura da área de estratégia, para que finalmente os pilares identificados nesta pesquisa sejam descritos.

Fernando A. Ribeiro Serra
fernandoserra@unisul.br
Doutor em Engenharia pela PUC-Rio, dirige a Unisul Business School e é professor e pesquisador do Mestrado em Administração da Unisul, Brasil. Coordena as pesquisas de Cenários Delphi da parceria Unisul/S3 Studium (Domenico De Masi – Itália). É conselheiro da Tropical Brasil e da Fundição FSM (Constância – Portugal). É professor convidado dos cursos de pós-graduação do IBMEC/Rio e da FGV, Brasil. Participa do centro de pesquisa português em estratégia, globADVANtAGE (IPL).
PhD in Engineering at Catholic University – Rio de Janeiro (Brazil) and Dean of Unisul Business School, Professor of the Graduate Program of Business Administration of Southern Santa Catarina University – UNISUL (Brazil) and local manager for the Delphi Scenarios research program from the partnership of Unisul and S3 Studium (Domenico De Masi – Italy). Is also invited Professor of management programs of FGV and IBMEC-RJ, Brazil, and member of the Board of Administration of Tropical Brasil and Fundição FSM Internacional (Constância – Portugal). Recently become member of the Portuguese research center in strategy globADVANTAGE (IPL).
Doctor en Ingeniería de la Universidad Católica de Rio de Janeiro (Brazil) y Decano de Escuela de Negocios Unisul, Profesor del Programa de Postgrado de Administración de la Universidad del Sur de Santa Catarina – UNISUL (Brasil), y Director local del programa de investigación de Delphi Scenarios, de la sociedad de UNISUL y S3 Studium (Domenico De Masi – Italia) También es invitado como Profesor de programas de Gestión de FGV e IBMC-RJ, Brazil, y miembro del Tribunal de Administración de Tropical Brasil y Fundación FSM Internacional (Contância – Portugal) Recientemente nombrado miembro del centro portugués de investigación de estrategias globADVANTAGE (IPL).

Recebido em Março de 2007 e aceite em Abril de 2007.
Received in March 2007 and accepted in April 2007.



Referencial teórico

• *As escolas da estratégia*

Ao longo, principalmente, dos últimos 50 anos, muito tem sido escrito sobre estratégia e como as empresas têm obtido sucesso. As teorias e conceitos desenvolvidos têm-nos auxiliado a compreender e explicar os resultados de desempenho. A partir da década de 1970, especialmente, em função dos trabalhos de Mintzberg (1973, 1994), uma atenção especial foi dada ao processo de administração estratégica.

O que Mintzberg questiona, enfim, é a prática prescritiva e racional do planejamento estratégico na sua formulação clássica. Argumenta que, no lugar da prática racional, a abordagem emergente da estratégia pela tentativa e erro é mais adequada à realidade.

A partir desta argumentação, diversos autores procuraram definir taxonomias para as escolas do pensamento estratégico, dentre eles: Whittington (1993); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); Vasconcelos e Cyrino (2000).

Whittington (1993) definiu quatro escolas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. Este autor considera a distinção entre as que preconizam que as estratégias sejam deliberadas, daqueles que acreditam que sejam emergentes. Esta separação distingue as escolas prescritivas das com visão emergente. A outra separação considera que a estratégia pode estar relacionada a um objetivo único (normalmente financeiro) ou objetivos múltiplos. A visão de dimensão única em geral considera o ponto de vista de resultado ou de valor para o acionista. A dimensão múltipla leva em conta a complexidade sistêmica na realidade do negócio.

Na taxonomia proposta por Mintzberg *et al.* (2000), surgem dez escolas de pensamento estratégico: três prescritivas, seis descritivas (emergentes) e uma integradora (que combina as duas anteriores).

As três escolas prescritivas de Mintzberg *et al.* (2000) podem ser consideradas correspondentes à escola clássica na taxonomia de Whittington (1993). A escola do desenho corresponde à abordagem original da escola clássica de Whittington (1993); a do planejamento, uma abordagem distorcida da mesma escola; e a do posicionamento como uma evolução. A escola do poder assemelha-se à escola processual de Whittington (1993), pois a formulação da estratégia é vista como um processo de negociação, envolvendo aqueles que detêm o poder na organização. A escola sistêmica de Whittington (1993) pode ser comparada à escola cultural de Mintzberg *et al.* (2000). Ambas vêem a formação da estratégia como um processo coletivo. A escola ambiental da taxonomia de Mintzberg *et al.* (2000) tem aspectos comuns aos da escola evolucionária de Whittington (1993).

As taxonomias são, sem dúvida, úteis para compreender a evolução dos estudos e do contexto, e para agregá-los segundo critérios de similaridade. Mas talvez a maior contribuição desses estudos seja a possibilidade de visionar o futuro da estratégia.

Na taxonomia de Vasconcelos e Cyrino (2000), são quatro os modelos explicativos para a vantagem competitiva. As escolas que consideram os fatores internos da organização relacionam-se a uma abordagem emergente, enquanto que a Organização Industrial está ligada à escola Clássica de Whittington, portanto, a uma abordagem prescritiva. A abordagem de processos de mercado, sob o ponto de vista de visão empreendedora, é tanto prescritiva quanto um pouco emergente.

As taxonomias são, sem dúvida, úteis para compreender a evolução dos estudos e do contexto, e para agregá-los segundo critérios de similaridade. Mas talvez a maior contribuição desses estudos seja a possibilidade de visionar o futuro da estratégia. Segundo Kay, Mckiernan e Faulkner (2003), será um futuro tanto evolucionário como revolucionário. Evolucionário no sentido, principalmente, da integração das escolas e disciplinas. Revolucionário no sentido de compreender que a visão tradicional de planejamento estratégico não se ajusta à complexidade, e no sentido de tornar as análises mais *soft* e experimentar abordagens racionais não tradicionais para o desenvolvimento de uma organização de sucesso.

• *Dimensões da estratégia*

Nos estudos que subsidiam as diversas escolas do pensamento estratégico, e na tentativa de ajudar na formulação da estratégia e análise das organizações, diversos autores procuram por elementos ou dimensões comuns às organizações.

Miller e Whitney (1999) e Miles e Snow (1998) são exemplos de autores que apresentam dimensões estratégicas estruturais. Estes autores são considerados na escola de configuração na taxonomia de Mintzberg *et al*. (2000).

Miller e Whitney (1999) consideram dois conjuntos de elementos organizacionais que caracterizam a configuração de uma organização: essência e sistemas de suporte (ver Quadro I).

Miles e Snow (1978) consideram os elementos organizacionais como dimensões restritivas do processo estratégico. São três dimensões restritivas que caracterizam o ciclo adaptativo da organização: problema empreendedor – escolha do domínio de produto/mercado; problema de engenharia – escolha das tecnologias de produção e distribuição; problema administrativo – aspecto flexível (seleção das áreas para futuras inovações) e aspecto contínuo (racionalização de estruturas e processos). Estes são exemplos de elementos que auxiliam no diagnóstico das organizações.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. Conforme taxonomia proposta por Vergara (1997), o tipo de pesquisa pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é explicativa, pois objetiva esclarecer um novo conjunto de fatores que contribua para a explicação da vantagem competitiva. Para tal, também é descritiva, pois expõe as características de casos de organizações.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em casos de empresas que serviram para subsidiar artigos e livros clássicos que representam as escolas de estratégia. Casos como relatos de situações da realidade empresarial vivida (Serra e Vieira, 2005). Pode ser considerado um estudo multicaso (Yin, 1994), visto que se pretende generalizar uma proposição teórica, sem o uso de experimento, até pela natureza da pesquisa: descrever e qualificar fatores comuns que possam explicar a vantagem competitiva.

A seleção dos casos de empresas a serem estudadas se baseou na literatura considerada relevante nos estudos brasileiros de estratégia, a partir da pesquisa de Bignetti e Paiva (2002), que estudaram as citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira entre 1997 e 2001. Neste período, Michael Porter, Henry Mintzberg, Gary Hamel e C. K Prahalad foram os autores mais citados. Bignetti e Paiva (2001) constataram, adicionalmente, que os autores mais citados tinham suas obras traduzidas para o idioma português. Os autores também ressaltam o crescente interesse em assuntos, como gestão do conhecimento, visão baseada em recursos, competências distintivas e *The Balanced Scorecard*, destacando autores como Nonaka e Takeushi, Leonard-Barton Wernerfelt e Kaplan e Norton (Bignetti e Paiva, 2001).

Além das escolhas feitas a partir das referências mencionadas, «o efeito Honda», de Pascale (1984), que provocou uma grande discussão entre diversos especialistas acerca da estratégia prescritiva versus a estratégia emergente, foi selecionado por sua importância e relevância.

Quadro I
Conjuntos de elementos organizacionais

Essência (*core*)	**Sistemas de suporte** (*support*)
Missão clara e prioridades e metas compartilhadas pelos níveis gerenciais. Alocação e direção dos recursos e atividades para alcançar estas metas. Agregar valor para o mercado com os *outputs* das organizações.	Dirigir atitudes – fomento de cultura corporativa Dirigir atenção – sistemas de informação Dirigir influência – estrutura Dirigir recursos – planejamento estratégico Dirigir esforços – rotinas e processos

Fonte: Adaptado de MILLER, D. e WHITNEY, J. (1999)



Sobre as empresas e o contexto dos casos

• ***Honda***

A escolha da Honda, como uma das empresas a serem avaliadas nos estudos de caso e informações publicadas, vem do artigo «Perspectives on strategy: 'The real story behind Honda's success'» de Richard Pascale (1984).

O artigo que acabou por gerar uma discussão entre pesquisadores e consultores no CMR Forum (Mintzberg, Pascale, Goold e Rumelt, 1996), levou ao extremo a discussão sobre estratégia prescritiva e emergente.

O artigo de Pascale (1984) desafia, então, as idéias em voga na época sobre a formulação de estratégia e uma das empresas de consultoria mais conceituadas, o Boston Consulting Group (Mintzberg e Quinn, 2001).

Rumelt (1996) analisou, adicionalmente, os conceitos trazidos por Hamel e Prahalad (1989, 1990), que liga o sucesso das motocicletas à entrada com sucesso no mercado de automóveis americano. O autor selecionou pontos-chave das três descrições da história da Honda: competência superior em motores; sucesso com o motor de 50cc Supercub no Japão, antes de entrar no mercado americano; e sucesso na entrada no mercado americano; e, com o tempo, transferiu seu sucesso das motocicletas pequenas para as motocicletas maiores.

Rumelt (1996) destaca, a partir dos casos, que o sucesso dos negócios depende grandemente da geração de novos conhecimentos, e de possuir capacidade para reagir e usar de forma rápida e inteligente a este conhecimento, o que se encaixa na visão de estratégia emergente.

Concordando em parte com a abordagem de estratégia prescritiva, o autor menciona que uma estratégia coerente é baseada em análises e compreensão de forças, como as encontradas: economia de escala, experiência acumulada e o desenvolvimento cumulativo de competências centrais ao longo do tempo.

Do artigo de Pascale (1984, 1996), pode-se destacar ainda alguns elementos do estudo do caso:

- Soichiro Honda era um gênio, inovador, com grande ego e temperamental – características usuais empreendedoras. Takeo Fujisawa, em 1949, ao prover dinheiro e forças de gestão de marketing e finanças, estabeleceu as bases para o desenvolvimento da empresa. Os dois funcionando como equipe;
- Existia um foco claro, uma aspiração, segundo Fujisawa seu «sonho grandioso»;
- Honda desenvolveu um motor de quatro tempos com o dobro da potência, o que aumentou a demanda fortemente, forçando a organizar a empresa e a investir na produção em massa;
- Existiu uma equipe de executivos ligada ao líder que vai se formando.

Mintzberg *et al.* (2000) citam Rumelt para discutir a questão se a Honda deveria ou não ter entrado no mercado automobilístico em 1977. Considerando o mercado saturado, a pouca experiência com automóveis e a inexistência de um sistema de distribuição para automóveis, numa análise usual e racional das fraquezas e ameaças, a empresa não deveria ter entrado num negócio, em que hoje se destaca.

A entrada no mercado americano de motocicletas também poderia ser considerada inadequada em 1959. Entretanto, criou um novo mercado nos EUA (Mintzberg *et al.*, 2000).

• ***Swatch***

Na década de 1980 e 1990, a Swatch e seu executivo principal foram objeto de diversos casos e entrevistas. Em especial, o livro de Hamel e Prahalad, *Competindo pelo Futuro* (1995), *best-seller* que ainda influencia a produção acadêmica nacional.

O sucesso da Swatch está relacionado com a perda de mercado da indústria de relojoaria suíça e sua re-ascensão (Moon, 2004).

Na década de 1970, a americana Timex introduziu uma linha de relógios descartáveis e ascenderam as marcas japonesas Hattori-Seiko e Citizen. Com o aumento da demanda mundial de relógios de preço baixo, a fatia de mercado da marca suíça caiu para 42% (Moon, 2004).

Em seu livro, Kim e Maugborgne (2005) apresentam a idéia que as organizações criam um novo espaço de mercado, dentre outras formas, pela mudança do apelo tradicional junto aos compradores; segundo os autores, este é o caso da Swatch.

Hamel e Prahalad (1995) apresentam as empresas que mudaram o futuro do setor a que se dedicaram. A Sociètè Suisse de Microelectronique et d'Horlogerie (SMH), empresa-mãe da Swatch («Swiss» + «watch») foi formada em 1983,

pela fusão das duas maiores empresas de relojoaria suíças em situação financeira precária na época (Moon, 2004). Seu presidente e acionista, Nicolas Hayek, foi responsável pela idéia da criação da Swatch. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 103), «a idéia do Swatch nasceu não de uma análise financeira cuidadosa, mas do desejo de reconstruir o setor de relógios da Suíça, um objetivo com apelo emocional óbvio para qualquer cidadão suíço ou europeu».

A maneira de pensar de Haiek era controversa por diversos motivos (Moon, 2004): pela integração vertical (construção e montagem de um relógio de quartzo suíço de baixo-custo totalmente em território suíço); a equipe da Swatch decidiu que a caixa do relógio seria plástica (a Suíça era reconhecida pelo uso das ligas metálicas mais nobres em seus relógios); a equipe da Swatch também decidiu que o seu relógio teria uma única mensagem, atípica em relação a qualquer outra marca do mercado.

A Swatch apostou em design e coleções. Também apostou numa nova mensagem para o consumidor. Com tudo isso, os custos totais de fabricação da Swatch eram quase 30% menores que os dos produtos de concorrentes de Honk-Kong (Kim e Maugborgne, 2000).

O uso de recursos com foco é fundamental nas palavras de Hayek: «Dizem que nossa administração é obcecada por produtividade. Não somos obcecados. Mas mantemos nossos olhos no que importa. Não gastamos um centavo que não tenhamos que gastar» (Reavis, 2000, p. 4).

Ao longo do tempo e do desenvolvimento da Swatch, Hayek sempre se aproximou das pessoas como um chefe carismático e competente (Moon, 2004; Zehnder, 1994).

• *GE*

A General Electric Co. tem sido um exemplo notável de longevidade e competitividade. Por exemplo, é a única empresa que compunha e continua compondo o índice Dow Jones desde 1886. Todas as demais faliram ou foram incorporadas por outros negócios (Waite, 2003).

Kay, Mckiernan e Faulkner (2003) apontam a GE como a única empresa que, por si só, pode representar a evolução da estratégia em negócios. A GE tanto liderou como acompanhou todos os grandes desenvolvimentos em administração estratégica das últimas quatro décadas. Esta evolução é associada aos seus CEO e à direção estratégica pessoal imposta à companhia.

Ghemawat (2000) aborda a evolução histórica da estratégia mostrando o envolvimento da empresa no período pré-Welch. A GE é um conglomerado diversificado em que seu maior negócio é o das turbinas aeronáuticas e inclui um banco e negócios financeiros, além da NBC (Kay *et al.*, 2003).

Para Jack Welch, que foi CEO entre 1981 e 2001, a visão é o elemento central da estratégia. São dois elementos-chave da visão de Welch, segundo o relatório anual de 1988: tocar somente negócios que sejam o número um ou dois nos seus mercados globais e o comprometimento em desenvolver a sensitividade, a enxutez, a simplicidade e a agilidade de uma pequena empresa.

Um dos marcos para o enfraquecimento do planejamento estratégico na sua forma clássica foi o declínio de seu uso na GE no início da década de 1980 (Mintzberg *et al.*, 2000).

Em 1988, Welch iniciou o programa de *Work-Out* na GE. Nas palavras de Welch (Ulrich *et al.*, 2003), o *work-out* permitiu que a auto-confiança da companhia florescesse.

Welch sempre deixou clara a importância de sua equipe para a concretização de sua visão. Durante o período de sua administração, a GE procurou eliminar gorduras, inclusive com *downsizing*. Foi uma época de decisões duras, de produtividade e de crescimento da base da pirâmide (Kleiner, 2003)

• *Southwest Airlines*

A escolha da Southwest Airlines, para ser apresentada como estudo de caso, veio de um artigo polêmico. Em 1996, foi publicado na *Harvard Business Review* o artigo «What's strategy?» (Porter, 1996). O artigo foi escrito para responder as críticas a seus trabalhos anteriores e acabou por receber ainda mais críticas. Por exemplo, pelo fato das empresas japonesas raramente terem estratégia ou por ter-se fixado na escola do posicionamento sem considerar outros pontos de vista (Mintzberg *et al.*, 2000).

Porter (1996), em seu artigo, comenta o caso da Southwest Airlines Company. A empresa oferece vôos de curta distância, com baixo preço e ponto a ponto entre cidades de porte médio e aeroportos secundários de cidades grandes. Os

clientes da Southwest não eram somente corporativos mas de todos os públicos desde que sensíveis ao preço. Segundo o autor, a Southwest «demarcou uma estratégia única e valiosa, com base num conjunto de atividades sob medida».

Kim e Maugborgne (2005) mencionam que, para construir uma estratégia de sucesso, a empresa precisa reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência. Uma das fronteiras são os setores alternativos. Neste caso, a Southwest concentrou-se no automóvel como alternativa ao avião, oferecendo a viagem aérea em trechos curtos a preços compatíveis ao dos transportes alternativos.

Kim e Maugborne (2005) também ressaltam que uma boa estratégia depende de três fatores: foco, singularidade e mensagem consistente. A Southwest foca apenas três atributos: serviços amigáveis, velocidade e freqüência de vôos. Não investe em refeições, sala de espera e escolha de assentos, ao contrário dos concorentes tradicionais. Uma mensagem consistente e convincente pode ser exemplificada pelo slogan da Southwest Airlines: «Velocidade do avião a preço de carro».

Hamel e Prahalad (1995) comentam o problema da competição não tradicional: retardatários *versus* desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos. Neste caso, a United Airlines e a American Airlines só acordaram para rever sua forma de competição quando a Southwest Airlines tornou-se a companhia aérea mais lucrativa dos EUA. Os autores explicam que entender o setor é bem diferente de remoldá-lo ou que acompanhar a vantagem competitiva não é o mesmo que inventar novas vantagens.

Pankaj Ghemawat (2000), pela visão baseada em recursos, explica a vantagem da Southwest pela capacidade de simplificar as atividades, pelo maior emprego das pessoas, pelo padrão de distribuição dos recursos, que possibilita que os tempos em terra sejam menores. Considerando os recursos individualmente: os aviões, com pouca vantagem, pois são imitáveis, mas os recursos humanos não, pois são específicos da empresa.

Kelleher (1997), fundador da Southwest, diz que não há um estilo ótimo de liderança. Pessoas com diferentes personalidades, diferentes abordagens, diferentes valores, têm sucesso porque seu conjunto de valores ou práticas é superior e sobretudo genuíno.

• ***Microsoft***

A escolha da Microsoft é óbvia e pode ser representada por um de seus fundadores, Bill Gates, o homem mais rico do mundo, segundo a revista Forbes em 2005. Ghemawat (2000), além de citar inúmeras vezes a empresa, selecionou-a como um dos casos disponibilizados em seu livro.

Ghemawatt (2000) usou o exemplo da Microsoft para seu capítulo sobre recursos e capacidades. Apresentando o desenvolvimento de capacidades flexíveis. A Microsoft «passou a ser uma grande participante de aplicações para a Internet e em software para redes em resposta à ameaça de substituição pela emergência da Internet para a computação em PCs. Esta mudança reflete não só táticas de braço forte por parte da Microsoft, mas também suas capacidades 'básicas', móveis até certo ponto, para projetar e administrar o desenvolvimento de sistemas de software extremamente complexos» (Ghemawat, 2000, pp. 128-129).

Quinn e Hilmer (*apud* Mintzberg e Quinn, 2001) apresentaram o conceito de *Strategic Outsourcing*: concentrar os recursos próprios em um conjunto de «essências competitivas» e terceirizar atividades tradicionalmente intrínsecas a qualquer companhia. O termo «estratégias de essência competitiva», segundo os autores, foi usado posteriormente por Hamel e Prahalad (1995) para explicar a competência central (ou essencial) das organizações. A maior parte das empresas objetiva duas ou três atividades da sua cadeia de valor. Esta concentração ou foco são fundamentais, pois quando este número é ultrapassado, as empresas perdem desempenho por falta de foco. «Cada conjunto de atividades requer intensidade e dedicação que não pode tolerar diluição. É difícil imaginar a cúpula da Microsoft transferindo seu entusiasmo e suas habilidades para, digamos, *design* de chips ou até mesmo o treinamento em larga escala no uso de software. E, mesmo que o fizessem, qual seria o custo de sua perda de atenção para com o desenvolvimento de software?» (Quinn e Hilmer *apud* Mintzberg e Quinn, 2001, p. 75).

A idéia não é a de concentrar-se em uma coisa de cada vez, mas nas atividades que vierem a proporcionar maior valor percebido para o cliente. A Microsoft usou seus recursos para desenvolver o que agregava valor para os clientes no uso do computador pessoal, o sistema operacional, a

interface com o usuário e os principais aplicativos (Hamel e Prahalad, 1995, p. 188).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a Microsoft tornou-se padrão no mercado para o DOS e a seguir para o Windows. Isto colocou a empresa numa posição vantajosa para o desenvolvimento de aplicativos que também se tornaram padrão universal, com o Office.

O Dr. Doug McKenna, responsável pelos recursos humanos da Microsoft entre 1993 e 2001, liderou pesquisa do Modelo de Competência da Microsoft, a partir do testemunho de 50 executivos-chave e do filtro de Bill Gates, que levou a determinar seis fatores críticos de sucesso da empresa (Bartlett e Wozny, 2001): abordagem de longo-prazo em relação às pessoas e tecnologia; obter resultados; excelência individual; paixão por produtos e por tecnologia; *feedback* dos clientes; trabalho em equipe.

Des(en)cobrindo os pilares

No ponto anterior foram apresentados, resumidamente, aspectos relevantes dos estudos de caso analisados de cinco empresas de sucesso em determinadas situações. Dos casos apresentados, quatro envolvem o período em que o empreendedor atua na empresa. Um caso, entretanto, envolve uma empresa centenária, a General Electric.

Quatro elementos ou aspectos restritivos para uma estratégia de sucesso foram evidenciados em todos os cinco casos. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia: liderança e equipe executiva; foco estratégico; aposta e sustentação pelos recursos.

Para o líder mudando, em geral o foco estratégico muda. Esta mudança leva normalmente a uma nova composição de equipe executiva. Sendo assim, a sucessão é fundamental, não somente para o dimensionamento do foco, mas para garantir que um novo líder possa ter a mesma competência que seu predecessor em caso de sucesso.

Outro aspecto que influencia os resultados de uma organização é o crescimento. O crescimento é um grande perigo para as organizações, pela sua forte influência sobre a integridade de seus pilares, pela necessidade de revisão da

Considerando os aspectos relevantes dos casos, quatro elementos ou aspectos restritivos para uma estratégia de sucesso foram evidenciados em todos eles. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia: liderança e equipe executiva; foco estratégico; aposta e sustentação pelos recursos. Sua identificação em cada caso está apresentada no Quadro II. Nas empresas estudadas, o sucesso acontece porque todos os pilares estão sustentando a organização.

Um aspecto que ficou evidente em todas as situações, em cada caso com suas peculiaridades, em função do contexto e das empresas, foi a importância das pessoas. Embora sejam consideradas de forma distinta em dois dos pilares, «líder e equipe executiva» e «sustentação pelos recursos», é importante destacar que a busca pela vantagem competitiva depende, em todos os casos, essencialmente das pessoas. A importância dos colaboradores foi fundamental para o desempenho de cada uma das empresas estudadas, e foram preocupação, de uma forma ou de outra, de cada um dos líderes e de sua equipe.

• *O papel do líder e da sua equipe executiva*

Não é o objetivo aqui descrever os conceitos de liderança e as características dos líderes. O objetivo fundamental é apresentar que o rumo das organizações e a busca pelo prêmio da chegada são guiados e impulsionados por poucos personagens facilmente identificáveis, mesmo que exista um importante comprometimento por parte dos demais colaboradores da organização. Aliás, este comprometimento é normalmente uma das conquistas deste grupo.

A influência fundamental do líder, ao contrário do que se pensa, não é na formulação da estratégia, mas na visão e direção que a empresa deve tomar, quer dizer, na intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989).

A equipe de executivos, além do líder, parece influenciar ainda mais significativamente a tomada de decisão estratégica. Uma equipe com educação formal influencia a complexidade administrativa e a adoção de ferramentas de gestão sofisticadas. Além disso, são mais racionais, pois analisam as alternativas de forma mais completa e explícita. O fato de serem mais racionais não significa, aliás, pelo contrário, que grande parte das decisões não seja por impulso ou intuitivas (Papadakis e Barwise, 2002).



Quadro II
Pilares da estratégia

Organizações	Honda	Swatch	GE	Southwest	Microsoft
Situação	Entrada e liderança posterior da Honda no mercado de motocicletas norte-americano.	Formação e liderança da Swatch no mercado de relógios mundial de baixo preço com liderança de empresas japonesas.	Retoma da competitividade e evolução do trabalho dos CEO anteriores para dimensionamento do nível de descentralização adequado.	Formação e liderança na indústria de aviação em crise e saturada dos EUA.	Aproveitamento de oportunidades e de flexibilidade para manter-se na liderança pela competência de seus recursos humanos.
Período	Décadas de 1950 até 1970.	Décadas de 1980 e 1990.	Décadas de 1980 e 1990.	Décadas de 1970 até 1990.	Décadas de 1970 até 1990.
Líder	Soichiro Honda (empreendedor)	Nicolas Hayek (empreendedor)	Jack Welch (executivo)	Herb Kelleher (empreendedor)	Bill Gates (empreendedor)
Equipe Executiva	Takeo Fujisawa (sócio e executivo) Inicialmente mais 3 diretores e crescendo pelas necessidades.	Foi formando ao longo do tempo, em função das necessidades de recursos e desafios, por exemplo, o designer Franco Bosisio, preocupou-se com a sucessão – Haeyek Jr. 21 membros do comitê executivo no final do período.	Formada ao longo do tempo em função das competências pessoais, mérito e desafios e citada explicitamente em seus livros.	Vice-presidente James (Jim) Parker e como Diretora Geral e de Operações Collen Barret, ex-secretária de Herb (braço direito) mudando e progredindo com a necessidade.	Paul Allen (sócio) Steve Balmer (braço direito)
Foco estratégico	«Sonho grandioso» de perseguição constante por tecnologia.	«Indústria suíça não pode morrer».	«Vamos tocar somente negócios que sejam o número um ou o número dois nos seus mercados globais».	«Velocidade do avião a preço de carro».	«Um computador em cada mesa e em cada lar, todos rodando software Microsoft em cada computador».
Aposta no futuro	Entrada no mercado americano de motocicletas com comportamento de consumo distinto e com concorrentes fortes na década de 1950 e, posteriormente no mercado saturado de automóveis na década de 1970.	Utilização dos recursos financeiros no foco da estratégia. Desenvolver um relógio barato com mão-de-obra suíça, produzido integralmente na Suíça, com tecnologia e mensagem na contra-mão da indústria. Sair do apelo funcional para o emocional.	Devido ao foco, desfazer-se de uma série de negócios em que não era, nem poderia se tornar, competitiva o suficiente. Viabilizar negócios de participação tradicional da GE com queda de competitividade. Acabar com a burocracia.	Adoção de cadeia de valor completamente distinta da usual na indústria. Busca por um novo mercado – usuários de automóveis e ônibus.	Tornar-se padrão no mercado, sendo o primeiro ou o mais rápido a conquistá-lo em «oportunidades com externalidades de rede – caso haja, vantagens, para a grande maioria dos consumidores, em dividir um padrão comum».

(Continua na p. 79)

Quadro II
Pilares da estratégia (continuação da página 78)

Organizações	Honda	Swatch	GE	Southwest	Microsoft
Sustentabilidade pelos recursos	Competência em motores. Sucesso anterior e imagem de marca construída. Capacidade de inovação. Oportunismo. Eficiência: economia de escala e experiência acumulada. Destaque para a sustentabilidade financeira e de gestão de recursos no início por Fujisawa.	Viabilização de recursos financeiros para o empreendimento. Desenvolvimento de competências. Desenvolvimento e importância dos recursos humanos. Capacidade de inovação tecnológica. Competência em design. Clima organizacional. Imagem de marca.	Direcionamento dos recursos financeiros para o foco da estratégia. Aquisição de novas competências. Inovação. Participação e comprometimento da base da pirâmide.	Capacidade de simplificar as atividades. Emprego e valorização das pessoas. Padrão de distribuição dos recursos que possibilita que os tempos em terra sejam menores. Considerando recursos individualmente, os aviões, com pouca vantagem, pois são imitáveis, mas os recursos humanos não, pois são específicos da empresa. Utilização focada dos recursos.	Qualidade do pessoal e estilo da gerência. Valorização dos recursos humanos. Utilização focada dos recursos. Inovação e velocidade.

Fonte: Autor

equipe executiva e pela pressão na sustentabilidade pelos recursos.

• ***Para implementar algo é preciso ter foco***

O foco estratégico é «concebido» por alguém e disseminado e executado na organização por uma equipe comprometida e ligada a um líder no processo, apresentando a intenção estratégica da organização. Assim, a estratégia também significa escolha. Essa escolha implica numa direção e, conseqüentemente, num rumo. Este rumo implica numa aposta, em um risco a ser assumido pela organização como um todo para alcançar a recompensa desejada.

A intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989) e a visão de negócio (Collins e Porras, 1998) podem ser formas de representação, mas não necessariamente. No caso da Honda e da Southwest, os focos se expressam de formas distintas, como um pretexto e como um padrão, respectivamente (Mintzberg e Quinn, 2001).

O ser humano precisa ter um objetivo, algo que o puxe para uma determinada direção e indique o seu progresso. Deve ser inspirador e claro, de modo a que a equipe concentre seus esforços para alcançá-lo (Serra, Torres e Torres, 2002).

• ***Apostando para ganhar***

A aposta está ligada ao risco para uma grande mudança ou, principalmente, para uma grande recompensa. Envolve ameaças e fraquezas procurando mudar sua natureza e não se proteger ou atenuar, respectivamente. No levantamento dos casos de sucesso e de longevidade, verifica-se que existe uma aposta que não ignora os fatores desfavoráveis. Isto não quer dizer que as forças e oportunidades não sejam importantes, mas consideram o momento. Os desfavoráveis são mais impactantes no futuro da organização e, por isto, atenuam o problema fundamental da estratégia, ligado ao que pode e está por acontecer.

A aposta da organização para alcançar seu foco estratégico em qualquer setor é importante. Pode-se chamar isto de reinventar o negócio, como chamaram Hamel e Prahalad (1995), ou então cria novas demandas nos setores, como



ensinam Kim e Maugborgne (2005). O que se quer dizer é que a atratividade dos setores vai variar no longo-prazo e raramente não haverá alguma organização com desempenho destacado.

• ***É preciso dar sustentação à aposta***

Nenhuma estratégia tem sucesso sem *sustentação dos recursos* para o foco pretendido. Esta sustentação pode ser alcançada de diversas formas: recursos advindos da venda de ativos, bem como de programas para redução de custos e aumento de efetividade, formação de colaboradores ou parcerias estratégicas.

Embora todos os recursos sejam importantes e fundamentais, dois desses merecem uma consideração à parte: as pessoas que já foram mencionadas anteriormente e os recursos financeiros. Grande parte da falha de organizações com crescimento alto, como de micro e pequenas empresas, tem acontecido pela administração inadequada de recursos financeiros. Por este motivo, um controle adequado de fluxo de caixa é fundamental para a sustentação de uma boa estratégia.

Considerações finais

Neste artigo, foi apresentado um conjunto de quatro elementos restritivos ao sucesso das organizações. Estes elementos foram chamados de pilares da estratégia com o sentido figurado dos pilares que suportam uma edificação, neste caso, a organização. O primeiro pilar é o líder e a sua equipe executiva que determinam o segundo pilar, o foco estratégico. Para uma recompensa adequada é preciso um terceiro pilar, uma aposta que possibilite um salto no desempenho da organização. E, para que tudo aconteça, é preciso sustentar as atividades com recursos adequados em quantidade e qualidade. Pela análise dos casos, pode-se observar que os pilares podem ser considerados elementos complementares e interdependentes. Concluiu-se ainda que dentre os recursos organizacionais, as pessoas e os recursos financeiros mereceram destaque.

Estes pilares foram determinados a partir da análise e construção de estudos de caso, assim como de exemplos e conceitos de referências clássicas da literatura de estratégia. ■

Referências bibliográficas

BARTLET, C. A. e WOZNY, M. (2001), **Microsoft: Competing on Talent (A)**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-28.

BIGNETTI, L. P. e PAIVA, E. L. (2001), «Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica Brasileira». *In* 25.º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 16-19 Set., pp. 1-12. **Anais**, ANPAD, Campinas, Brasil.

COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. (1998), **Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias**. Editora Rocco, Rio de Janeiro, Brasil.

GHEMAWAT, P. (2000), **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

http://www.honda.com.

http://www.microsoft.com.

http://www.southwest.com.

http://www.ge.com.

http://www.swatch.com.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1989), «Strategic intention». *Harvard Business Review*, Boston, Maio-Junho.

_____ (1995), **Competindo pelo Futuro**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

KAY, J. (1993), **Foundations of Corporate Success**. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.

_____; McKIERNAN, P. e FAULKNER, D. (2003), «The history of strategy and some thoughts about the future». *In* D. Faulkner e A. Campbell (org.), **Oxford Handbook of Strategy**. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido, vol. 1 – «A strategy overview and competitive strategy».

KELLEHER, H. (1997), «A culture of commitment». *Leader to leader*, vol. 4, pp. 20-24, Edição da Primavera.

KIM, W. C. e MAUGBORGNE, R. (2005), **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.

KLEINER, A. (2003), «GE's next Workout». *Strategy+business*, n.º 33, pp. 1-5, Booz Allen Hamilton Inc.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill Book Company, EUA.

MILLER, D. e WHITNEY, J. O. (1999), «Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage». *Business Horizons*, vol. 42, pp. 5-17, Maio-Junho.

MINTZBERG, H. (1973), «Strategy making in three modes». *California Management Review*, California, vol. 16, n.º 2, pp. 44-53.

_____ (1994), **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Free Press, Nova Iorque, EUA.

_____; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

_____ e QUINN, J. B. (2001), **O Processo da Estratégia**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

MOON, Y. (2004), **The Birth of Swatch**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-15.

PAPADAKIS, V. M. e BARWISE, P. (2002), «How much do CEO's and top managers matters in strategic decision making». *British Journal of Management*, vol. 13, pp. 83-95.

PASCALE, R. (1984), «Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success». *California Management Review*, Califórnia, vol. 26, n.º 3.

_____ (1996), «The Honda effect». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

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

_____ (1996), «What's strategy?». *Harvard Business Review*, Boston, pp. 61-78, Nov.-Dec.

REAVIS, C. (2000), **The Swatch Group: on Internet Time**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-18.

RUMELT, R. (1996), «The many faces of Honda». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4, pp. 103-111.

QUINN, J. B. (1980), **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, EUA.

SERRA, F.; TORRES, M. C. e TORRES, A. (2002), **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos.** Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ e VIEIRA, P. S. (2005), **Estudos de Casos: Como Redigir; Como Aplicar**. EditoraLab, Rio de Janeiro, Brasil.

STAUFER, D. (1997), «What you can learn about managing from Microsoft». *Harvard Management Update*, pp. 3-5.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. (2000), «Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 40, n.º 4, pp. 20-37, Out.-Dez.

VERGARA, S. C. (1997), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

WHITTINGTON, R. (1993), **What is Strategy and Does it Matter?** Routledge, Londres, Reino Unido.

YIN, R. K. (2005), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

ZEHNDER, D. e NICHOLAS, G. (1994), **Hayek**. Harvard Business School, Boston, EUA, pp. 1-30.

LIVROS



O poder das organizações

Autores: Cristina Amélia Carvalho e Marcelo Milano Falcão Vieira
Edição: Thomson Learning
Colecção: Debates em Administração
Sítio na web: www.thomsonlearning.com.br/home.do
Brasil

Nesta obra, os autores enfrentaram o árduo desafio de apresentar a temática do poder no âmbito organizacional. O poder é um conceito fundamental nas ciências sociais e uma das categorias centrais para análise das organizações, mas constitui um fenômeno ainda pouco explorado na área da Administração de forma sistemática. Poder é um objeto caleidoscópico, multifacetado, que pode ser analisado sob diversas perspectivas.

O poder é um conceito que tem tantos significados quanto as situações que pretende explicar, ou seja, pode ser compreendido a partir de diferentes conotações e pertence à esfera da interdisciplinaridade. Dada a complexidade do fenômeno, os autores se propõem a apresentá-lo com base em diversas correntes teóricas partindo, entretanto, da proposição que o poder tem caráter assimétrico.

As organizações se transformaram em atores sociais relevantes na contemporaneidade, ao ponto de a sociedade dos Séculos XX e XXI ter sido denominada de «a sociedade das organizações». Portanto, interpretar a realidade das organizações torna-se fundamental para a compreensão da atual sociedade. As organizações se constituem como um palco onde se desenrolam relações socioeconômicas, jogos de interesses, negociações, conflitos, controle e resistências, portanto, são *locus* por excelência de manifestações de poder. Ao privilegiar o poder como elemento central de análise, os autores destacam a dimensão política das organizações contemporâneas.

No primeiro capítulo, os autores fazem uma introdução ao tema, com base em um breve apanhado histórico sobre a evolução nas formas de abordagem do poder nas ciências sociais, e deixam claro ao leitor que o livro privilegia a categoria «poder assimétrico» em sua análise.

No segundo capítulo, *Sociedade, Organizações e Poder*, os autores destacam três enfoques da abordagem assimétrica do poder: a obtenção da aquiescência ou controle, a relação de dependência e a desigualdade, dando ênfase ao primeiro – que toma como base a conceituação weberiana de poder, com estreita relação com a

noção de autoridade. Em seguida, é apresentado o estudo – com viés da psicossociologia e da corrente teórica marxista – de Pagès *et. al.*, no qual é enfatizada a idéia de organizações como instrumentos de mediação, sendo esta, para Carvalho e Vieira, uma estratégia que aquelas utilizam para transformar os trabalhadores de seres humanos (sujeitos da ação) em indivíduos (que se comportam).

A mediação é entendida como uma forma de dominação das organizações sobre os indivíduos e essa pode ser de quatro tipos: econômica, política, ideológica e psicológica. Por fim, os autores apresentam a concepção de poder na obra de Bourdieu, que trata a questão por meio das noções de campo social e *habitus*, ambos os conceitos mutuamente referenciados.

Os autores ainda destacam que ao articular os dois conceitos, Bourdieu «procura superar a velha dicotomia objetivismo *versus* subjetivismo que reina nas ciências sociais» (p. 26). O poder simbólico – poder pelo qual os atores que atuam no campo social disputam – é central na obra de Bourdieu.

No terceiro capítulo, *O Ser Humano sob a Ação do Poder* os autores introduzem uma análise do poder pelo enfoque do indivíduo e do ser humano. O poder, sob o enfoque do indivíduo tem como base epistemológica o funcionalismo-sistêmico.

Para os militantes dessa corrente, que tem sua origem na abordagem comportamentalista das organizações, o poder possui caráter comunal e construtivo e o conflito é tido como um elemento externo ao sistema e quando ocorre, gera uma disfunção organizacional (disfunção sistêmica, que pode levar à entropia).

Nessa perspectiva, os interesses e objetivos da organização são determinantes para o comportamento dos indivíduos.

No capítulo quatro, *Dominação e Controle* os autores abordam o poder associado à idéia de controle, tomando como referência as correntes estruturalista e da análise do processo de trabalho (*labour process analysis*). Esses enfoques partem da premissa que os tipos de controle nas organizações evoluem em concomitância com a evolução das estruturas organizacionais ou com os modos de produção e formas de organização do trabalho.

No capítulo cinco são apresentadas as *Contribuições Brasileiras ao Debate* sobre o poder nas organizações, com destaque para os trabalhos de Fernando Prestes Motta em sua obra «*Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola*», que tem como questão central a Administração como campo acadêmico; e Mauricio Tragtenberg com a obra «*Administração, Poder e Ideologia*», na qual são analisados: o papel das organizações no sistema capitalista moderno; o papel que desempenha as teorias administrativas, que o justifica e o legitima; e o papel de alguns intelectuais que são denominados por ele de «ideólogos das grandes corporações». Também são comentadas as contribuições de outros importantes acadêmicos brasileiros, como Fernando Tenório, Tânia Fischer, Rosimeri Carvalho da Silva, Maria Ceci Misoczky, José Henrique de Faria, Alketa Peci, Rafael Alcadipani.

Por fim, na última seção do livro, alguns clássicos sobre poder são brevemente revisitados e são fornecidas algumas indicações bibliográficas consideradas como fundamentais para a compreensão e aprofundamento teórico sobre o tema.

Recensão por Glauco da Costa Knopp – Bacharel em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) do Rio de Janeiro. Mestrando em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).



Ética em marketing e o novo consumidor brasileiro: teoria e prática para o administrador responsável

Autores: Paulo Meira e Renato Oliveira
Edição: Editora UniRitter
Colecção: Experiência Acadêmica, vol. 2
Pedidos: editora@uniritter.edu.br
Brasil

«Greed is good», ganância é algo positivo, decretava Gordon Gekko, personagem do filme «*Wall Street*», no qual Michael Douglas personificava um inescrupuloso investidor da bolsa de valores em pleno boom do mercado financeiro e sua geração de *yuppies*. Esse tipo de visão empresarial vem cedendo espaço para uma preocupação cada vez maior das organizações em gerir seus negócios de uma forma socialmente responsável, tanto por princípios éticos quanto por uma imposição do próprio mercado.

A teoria da ReAdministração, de Caravantes e Bjur, prega que as organizações de sucesso são aquelas que conseguem ao mesmo tempo ser eficientes (produtivas), eficazes (atingem os objetivos) e, sobretudo, éticas em sua atuação. Entretanto, hodiernamente, mais que um belo postulado acadêmico, a gestão ética das instituições é uma exigência do próprio mercado. Pesquisas têm demonstrado que boa parte dos cidadãos já consome levando em conta o posicionamento social da empresa. Isso reflete uma nova realidade, que clama pela «empresa-cidadã». Cabe a cada administrador de empresas olhar para dentro e realizar uma auditoria da ética de sua gestão. Ou olhar para fora e perceber que, na verdade, é o próprio mercado que já está de olho. Nesta obra, os professores Paulo Ricardo Meira e Renato Oliveira apresentam as bases do marketing e do comportamento do consumidor, dis-

cutem as responsabilidades das empresas em relação aos clientes e à sociedade, e trazem referências práticas pelas quais os administradores e estudantes de Administração podem se pautar. É uma obra introdutória, ideal para cursos de graduação em Administração, Comunicação Social e Marketing. A abordagem do livro, no entanto, estende-se além da acadêmica, tendo um foco prático, voltado também aos executivos, em uma linguagem solta e fluída que no entanto não fere o rigor científico e as fontes dos temas. Um bom uso em sala de aula é proporcionado pelas seções da obra, que ao final traz um glossário de marketing para quem não é «iniciado» na área.



Manual de gestão – qualidade 100%

Autores: Albino Lopes e Lina Capricho
Edição: Editora RH
Sítio na web: www.editorarh.pt
Portugal

Esta obra apresenta a questão da Qualidade numa óptica muito ampla, abrangendo da tradicional Certificação até ao Total Quality Management e aos modelos de excelência organizacional. Nesta óptica, os autores adicionam a importância de uma perspectiva «externa» às organizações, em que se devem enquadrar os conceitos e as ferramentas ligadas aos temas do ambiente, segurança e responsabilidade social.

Segundo os autores, «a Qualidade, para além de uma filosofia de gestão que dispõe de um conjunto de instrumentos, métodos e práticas, constitui um modelo de comunicação integrado, cuja importância é crucial para a prática de uma gestão moderna».

Albino Lopes é professor associado do ISCTE, em Lisboa, e Lina Capricho é actualmente docente da Universidade Lusófona, também em Lisboa.



A nova economia do trabalho

Autor: Mário Murteira
Edição: Instituto de Ciências Sociais
Colecção: Ensaios
Sítio na web: www.ics.ul.pt
Portugal

Mário Murteira, professor jubilado do ISCTE e director da revista *Economia Global e Gestão*, acaba de publicar um pequeno ensaio em, como afirma, procura «montar o puzzle das visões fragmentadas do presente mercado global, tentando obter uma interpretação fundamentada de uma realidade em movimento, sem dúvida 'coerente', mas de duvidoso 'sentido', se procurarmos aferi-la segundo um padrão de desenvolvimento humano». Abordando os fenômenos da actual vaga de globalização e da emergência da sociedade do conhecimento, Murteira conclui que vivemos um período de «passagem do mercado de trabalho para um novo e específico 'mercado do conhecimento', como foco ou 'local' central da acumulação de capital no sistema econômico». O livro refere este sistema econômico mundial, global e tendencialmente «baseado no conhecimento» como «capitalismo de mercado global». Uma das questões que o livro aborda, procura responder ao problema: «tendo o sindicalismo desempenhado um papel decisivo na democratização da economia do mercado, a globalização desta, além do mais, irá relegar o sindicato para o museu da história?».



Sucesso para durar – Crie uma vida com sentido

Autor: Jerry Porras, Stewart Emery e Mark Thompson
Edição: Centro Atlântico
Colecção: Desafios
Sítio na web: www.centroatlantico.pt/titulos/desafios/sucessoparadurar.php3
Portugal

Sucesso para Durar resulta das conversas pessoais informais tidas com centenas de seres humanos excepcionais de todas as partes do mundo. Neste livro, o leitor poderá conhecer multimilionários, CEO, chefes de Estado, laureados Nobel e celebridades. Poderá conhecer, também, heróis desconhecidos que tiveram um impacto duradouro, sem o habitual poder ou carisma. Famosos ou não, a maioria deles começou de forma simples. Acima de tudo, o livro revela porque pessoas bem sucedidas mantêm o sucesso e *como o leitor o poderá conseguir também*: porque é tão difícil fazer o que é importante – e o que o leitor poderá fazer em relação a isso; aferir o que tem em comum com pessoas tão diferentes que tiveram um impacto no mundo em que vivemos como, por exemplo, Bono, Dalai Lama, Jack Welch, Jimmy Carter, John McCain, Maya Angelou, Nelson Mandela, Richard Branson, Steve Forbes, Steve Jobs e Warren Buffet; aprender como estas pessoas de sucesso duradouro colheram as suas vitórias e os seus falhanços e encontraram a coragem para prosseguir com as suas paixões.

Refira-se que JERRY PORRAS foi co-autor (com Jim Collins) de um clássico, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.

Pintura e poesia de João Balthazar

por Nancy Contreiras

A exposição de pintura intitulada «Sem», que estará patente de 5 de Setembro a 10 de Outubro, no espaço de exposições do INDEG/ISCTE – a gest'ARTE, reúne vinte e cinco trabalhos de uma nova fase do percurso de João Balthazar.

O trabalho que João Balthazar nos apresenta, extravasa o simples plano que idealizamos quando se pensa em pintura. Desta vez, o artista recorre à intercepção de objectos e toda a sua intervenção gira à volta deles.

Esta interligação é um recordar vivências, um acordar sentimentos e um reviver sensações muitas vezes vividas por cada um de nós. As memórias são reveladas pelos inúmeros objectos eleitos como elemento tradutor da mensagem intrínseca nestas obras.

Como escreveu Fernando Pessoa, «A Arte é a confissão de que a vida não basta...». Poder-se-á dizer que o trabalho de João Balthazar é na íntegra essa transposição de ideias. Nos quadros que podemos apreciar nesta exposição, revemos muitos objectos do nosso quotidiano, envoltos num trabalho plástico que lhes atribui um novo sentido de expressão e uma nova «vida», fora do seu contexto prático. A nossa relação com a matéria, o nosso confronto com algo que nos recorda algo, e que pela sua familiaridade nos fazem reflectir sobre nós, sobre as nossas vidas, é o impacto que provocam estas obras.

Neste trabalho, o artista apela à metáfora. O seu fio condutor resume-se numa só palavra – sem – o seu percurso é traçado por um conjunto de significados distorcidos e o seu objectivo é intensificado e conduzido por um só desejo e uma só razão – com amor. Esta analogia provoca-nos interpretações diferentes. É este o desafio lançado pelo artista, num contexto tão vasto e que se estende por caminhos codificados mais ou menos identificados.



João Balthazar
«sem riscos»
Técnica mista s/ madeira
Exposição «Sem»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Setembro/Outubro 2007

Nesta exposição, e ao que o artista nos tem habituado, os seus quadros são desvendados pela poesia, em que a sua matéria-prima é a razão da própria obra. Pintar e escrever, de certa forma, são artes análogas. Afinal, em ambas se pensa com uma matéria-prima que as antecede, e expressam o que vai na alma. O artista utiliza ambas as artes, na escrita trabalha a própria língua e na pintura constrói a sua própria linguagem. A linguagem é reflexiva, ela é discurso crítico da matéria, ela é reflexo do tempo e memória viva do passado que os materiais representam. A pintura, quase como na escultura, ela ocupa espaço, é uma arte profundamente impregnada de elementos e sentimentos.

Há várias categorias de homens, diz o francês Robert Bréchon: uns, como Goethe ou Voltaire, são «velhos sábios» – «destilam a vida gota a gota para recolher a essência do tempo». Outros, como Kleist, Mozart, Rimbaud e Van Gogh, constituem o grupo dos «jovens loucos» – «queimam a vida, tocam muito fundo, mas sem tempo para acabar o gesto». João Balthazar pertencerá certamente à primeira categoria e muito ainda tem para nos surpreender.

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.
E-mail: j-balthazar@hotmail.com