

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

## O Melhor de

*Sloan Management Review*

O declínio e dispersão da competência de marketing  
**Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan**

## Cadeia de Valor

Criação de valor no sector da construção  
e das obras públicas  
Uma abordagem conceptual  
**Jorge Rodrigues**

## Recursos Humanos

«Downsizing e despedimentos»  
Uma perspectiva crítica  
**Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha**

## Logística

Reconfiguração da cadeia logística inversa de reciclagem  
de pneus usados em Portugal  
**Luís Ferreira e João Menezes**

## Caso

Análise das barreiras e benefícios associados  
à utilização da Internet  
O caso dos livreiros de pequena e média dimensão em Portugal  
**João Capa, Mino Farhangmehr e José Pinho**

**Duas faces  
de uma matriz  
estratégica  
para o desenvolvimento  
da indústria  
de moldes portuguesa**

**João Leitão e Carlos Deodato**



**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**  
Fundação Getúlio Vargas

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

**Director no Brasil**  
Bianor Scelza Cavalcanti  
bianor@fgv.br

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

**Coordenador Editorial no Brasil**  
Ricardo Lopes Cardoso  
rlopes@fgv.br

**Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal**  
Rita Jorge Correia  
rita.c.jorge@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**  
Inclusive originais de artigos (três vias):  
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão  
Praia de Botafogo, 190 - sala 501 - CEP 22250-900  
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL  
Tel. (55) 21 2559 5781  
Fax: (55) 2551 5945  
rpb@fgv.br

**Correspondência Comercial no Brasil**  
Fundação Getúlio Vargas / Editora  
Praia de Botafogo, 190 - Sala 1424  
CEP 22250-900  
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL  
DDG: (0800) 21 7777  
www.editora.fgv.br  
assine@fgv.br

**Apoio Redactorial**  
Catarina Rodrigues (traduções castelhano),  
Géraldine Correia (traduções inglês), Grupo Adventus

**Modelo Gráfico**  
Ernesto Carvalho

**Grafismo**  
Oficina Gutenberg da C3im, Lda., Grupo Adventus (Portugal)

**Pré-Impressão**  
Gabinete Gráfico Imaginário, Grupo Adventus (Portugal)

**Impressão em Portugal**  
Tipografia Peres, S.A.

**Distribuição em Portugal**  
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

**Distribuição no Brasil**  
Fundação Getúlio Vargas / Editora

**Preço de capa:** 11,00 € (Portugal) / R\$20,00 (Brasil)  
**Periodicidade:** Trimestral  
**Tiragem em Portugal:** 1.000 exemplares  
**Tiragem no Brasil:** 1.000 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 requerer referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

# Sumário

## O MELHOR DE

Pág. 8

*Sloan Management Review*

### O declínio e dispersão da competência de marketing

**Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan**

## ARTIGOS

Pág. 22

### Criação de valor no sector da construção e das obras públicas

Uma abordagem conceptual

**Jorge Rodrigues**

### «Downsizing» e despedimentos

Pág. 30

Uma perspectiva crítica

**Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha**

### Reconfiguração da cadeia logística inversa de reciclagem de pneus usados em Portugal

Pág. 44

**Luís Ferreira e João Menezes**

## ESTUDOS

Pág. 60

### Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa

**João Leitão e Carlos Deodato**

## CASOS

Pág. 74

### Análise das barreiras e benefícios associados à utilização da Internet

O caso dos livreiros de pequena e média dimensão em Portugal

**João Capa, Mino Farhangmehr e José Pinho**

### A atitude como linha de ação do Endomarketing

Pág. 82

O caso do Hospital Geral de Santo António (Porto, Portugal)

**Carla Magalhães**

## LIUVOS

Pág. 92

## ARTE & GESTÃO

Pág. 94

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

Com o patrocínio institucional do Grupo PT.

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

Com o intuito de normalizar as contribuições da RPBG, de procurar a celeridade no processo de paginação e de possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais (Plataforma SciELO - [www.scielo.org](http://www.scielo.org)), foram definidas as seguintes normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para refere:

1. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português, notícias das instituições e eventos académicos.
2. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 30 mil caracteres (o equivalente a cerca de 15 páginas A4 dactilografadas), incluindo espaços, resumos, palavras-chave, CV's, figuras, tabelas e gráficos, notas e referências bibliográficas.
3. Em todas as propostas deverão constar os CV's resumidos (no máximo de 4 linhas) dos autores, em português e inglês, i.e., enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
4. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir, para além do título em português e inglês, o resumo em português e o abstract em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo/abstract deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo e abstract, é indispensável a indicação das palavras-chave e key words, respectivamente, representativas do trabalho (no máximo de 5) para ser possível a indexação da RPBG.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte forma: página com o título na língua original, nomes, e-mails e CV's resumidos dos autores em português e inglês [pela ordem da língua original], seguido à parte da repetição do título na língua original, resumo/abstract (conforme a língua do trabalho, aparece a do original primeiro), palavras-chave/key words (conforme a língua do trabalho), título traduzido para português ou inglês (conforme a língua do trabalho), data de conclusão do trabalho, texto, notas, referências bibliográficas e anexos.
7. As referências bibliográficas apresentadas devem ser integradas no texto de acordo com o sistema "apelido, data" (i.e., Hughes, 2000). Em caso de citações textuais, deve acrescentar-se o número da(s) página(s). Exemplos:
  - "Consequentemente, Shah (1998) classifica-a como..."; "Como é referido por Kelly (1995, p. 62)..." ou "Relativamente às expectativas do público, Davidson (1975, pp. 47-50)..."
  - Diversos autores: (Farr e Moscovici, 1984) ou (Lewin et. al., 1944)
8. A lista de referências bibliográficas, obrigatória e a incluir no final do texto, será organizada alfabeticamente e deverá obedecer ao formato dos exemplos seguintes:
  - Livro: FLOWERS, S. (1996), *Software Failure: Management Failure - Amazing Stories and Cautionary Tales*. John Wiley & Sons, Chichester.
  - Livro traduzido: SCHUMPETER, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Trad. R. Opie da 2ª ed. alemã (1926). Harvard University Press, Cambridge.
  - [No corpo do texto deve referir-se: "SCHUMPETER (1926/1934)..." ]
  - Capítulo de livro: LOVEMAN, G. (1994), «An assessment of the productivity impact on information technologies». In T. Allen e M. Scott-Morton (eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 84-110.
  - Artigo de publicação: BAILEY, J. E. e PEARSONS, S. (1983), «Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction». *Management Science*, vol. 29(5), pp. 530-545.
  - Comunicação em reunião científica: MOSS, Larissa (1998), «Dirty data: diffusing the bomb that can destroy your data warehouse». Chicago Conference on DQ, Fevereiro.
  - Working Paper: BUCHHERT, Lee C. e GULATI, Mitu G. (2002), «Sovereign Bonds and the Collective Will». Georgetown University Law Center, Working Paper no. 34, Março.
  - Dissertação não publicada: CRAGG, P. (1990), «Information Technology and Small Firm Performance». Tese PhD não publicada, Loughborough University of Technology.
  - Sítio na Web: MOSS, Larissa (1998), «Data cleansing - a dichotomy of data warehousing?». <http://www.dmreview.com/issues.1998/Feb/articles/feb98-46.htm>.Para esclarecer os casos não considerados nestes exemplos, os autores deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) e em Portugal, nomeadamente a Norma Portuguesa de Descrição Bibliográfica (NP 405-1) - disponível para consulta no Centro de Documentação do INDEG/ISCTE ou em [www.ipq.pt/default\\_produtos.htm](http://www.ipq.pt/default_produtos.htm) (publicações / catálogo de normas) - e a ISBD (ER) - *International Standard Bibliographic Description for Electronic Resources* - disponível para consulta em [www.ifla.org/VII/s13/pubs/isbd.htm](http://www.ifla.org/VII/s13/pubs/isbd.htm).
9. A publicação dependerá do *blind referee* (avaliação anónima) de especialistas na área respectiva, membros do Conselho Editorial da RPBG (portugueses e brasileiros). Os Directores e o Coordenador Editorial reservam-se o direito de não publicar os originais a que o Conselho Editorial não atribua nível adequado ou que não obedecem às normas aqui referidas. Os autores serão avisados da sua publicação num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as datas de recepção e de aceitação.
10. O material deve ser entregue em suporte electrónico, sendo preferível em anexo de e-mail. É indispensável que todas as figuras, gráficos e tabelas sejam enviadas à parte do texto em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação. A sua localização no texto deverá ser indicada por uma linha intercalar bem destacada (i.e., "a Figura 1 entra aproximadamente aqui").
11. O envio de um trabalho implica compromisso por parte dos autores de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua inteira responsabilidade.
12. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Qualquer reprodução integral ou parcial dos mesmos só pode ser efectuada após autorização escrita dos Directores ou Coordenador Editorial e requerem referência à RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG em que for publicado o seu trabalho.
13. Os textos publicados na RPBG poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

#### ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

##### Em Portugal:

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão  
INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial  
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt - 1600-189 Lisboa  
E-mail do Director: [luis.reto@iscte.pt](mailto:luis.reto@iscte.pt)  
E-mail do Coordenador Editorial: [jnr@groupadventus.com](mailto:jnr@groupadventus.com)

##### No Brasil:

(inclusive originais de artigos - três dias)  
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão  
Fundação Getúlio Vargas  
Praia de Botafogo, 190, sala 531 - CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ  
DDG: (0800) 21 7777  
E-mail: [rpbg@fgv.br](mailto:rpbg@fgv.br)

# Editorial



## Mudança e continuidade



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

**A RPBG dá as boas-vindas ao Professor Bianor Cavalcanti que agora assume a direcção brasileira.**

**N**este número procedemos a uma mudança no quadro dirigente da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (RPBG) na sua parceria brasileira.

Do lado brasileiro, deixa a direcção, depois de três anos à frente do esforço de consolidação da RPBG no Brasil, o Professor Frederico Lustosa da Costa, entusiasta deste projecto desde a primeira hora.

Neste período, a Revista ampliou significativamente a participação de autores brasileiros, mudou as suas normas de publicação para futura indexação, e alcançou maior circulação nos meios académicos brasileiros e africanos.

A RPBG dá as boas-vindas ao Professor Bianor Cavalcanti que agora assume a direcção brasileira.

Com a sua densidade intelectual, o seu respaldo institucional e a sua experiência editorial, dará seguramente um novo elan a este projecto editorial. Com efeito, o Professor Bianor tem expressiva produção académica publicada no Brasil e outros países, é director da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) e já foi director da *Revista de Administração Pública* (RAP) da Fundação Getúlio Vargas. Nesta tarefa, contará com o apoio do Professor Ricardo Lopes Cardoso, na qualidade de coordenador editorial, pelo lado brasileiro.

De acrescentar ainda que o Professor Bianor é um profundo conhecedor da realidade portuguesa dado que, durante largos anos, foi Professor Visitante do Instituto Nacional de Administração (INA) de Portugal.

A RPBG tem mantido o compromisso com a qualidade dos artigos e estudos editados e com a diversidade de interesses e temáticas existentes nas Ciências de Gestão. As mudanças agora efectuadas não só não comprometerão essas práticas, como propiciam um reforço institucional do próprio projecto.

Quanto ao conteúdo deste número, convidamos o leitor a uma leitura crítica e estamos certos que, qualquer que seja a sua formação, encontrará motivos de interesse na variedade de temas que lhe oferecemos.



Frederico Lustosa da Costa  
Director no Brasil  
lustosa@fgvmail.br

**O Professor Bianor Cavalcanti é um profundo conhecedor da realidade portuguesa dado que, durante largos anos, foi Professor Visitante do Instituto Nacional de Administração (INA) de Portugal.**

Na capa:  
**Arlindo Arez**  
«Vida Votória»  
Escultura em madeira (115 x 45 cm)  
INDEG/ISCTE, Lisboa



# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão



**EBAPE**

Escola Brasileira de  
Administração Pública  
e de Empresas

## UM ESPAÇO EDITORIAL DAS CIÊNCIAS DE GESTÃO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

### PORTUGAL

Instituto de Ciências Sociais  
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores  
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
Instituto Superior de Economia e Gestão  
Instituto Superior Técnico  
Universidade Aberta  
Universidade Católica Portuguesa (Porto)  
Universidade da Beira Interior  
Universidade de Aveiro  
Universidade de Coimbra  
Universidade de Évora  
Universidade de Lisboa  
Universidade do Algarve  
Universidade do Minho  
Universidade Nova de Lisboa

### BRASIL

Fundação Getulio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil)  
Universidade Católica de Pernambuco (Recife, Brasil)  
Universidade do Sul de Santa Catarina (Florianópolis, Brasil)  
Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa, Brasil)  
Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil)

### ESTRANGEIRO

Universidade de Macau (R. P. China)  
Universidade de Santiago de Compostela (Galiza, Espanha)  
Universidade Eduardo Mondlane (Maputo, Moçambique)

### CONTRIBUIÇÕES

Artigos, Estudos, Casos, Crítica de Livros, Notícias na Área da Gestão, Resumos de Teses de Mestrado e de Doutoramento

Todas as contribuições são submetidas a **referee** do Conselho Editorial



O melhor de

*Sloan Management Review*

## O declínio e dispersão da competência de marketing

por Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan



**Alexandre Costa**  
Exposição de Fotografia  
sobre o Creoula  
no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Setembro/Outubro 2005

# O declínio e dispersão da competência de marketing

por Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan

**RESUMO:** Em muitas organizações, a função de marketing empresarial perdeu orçamento, recursos humanos, influência e confiança, o que resultou em consequências estratégicas com implicações mais profundas do que muitos gestores seniores podem crer. A questão não é como reconstruir o centro de marketing, mas como difundir a competência de marketing pela organização como um todo. Na ausência de uma competência central em marketing, a marca sofrerá, a inovação de produto será mais fraca e os preços serão menos robustos.

**Palavras-chave:** Marketing, Funções Empresariais, Competências, Visão de Curto-Prazo, Marcas

**TITLE:** The decline and dispersion of marketing competence

**ABSTRACT:** In many organizations, the corporate marketing function has lost budget, head count, influence and confidence, resulting in strategic consequences that run deeper than many senior managers realize. The question is not to rebuild the marketing center, but how to disperse marketing competence across the organization. Absent a core of marketing competence, the corporate brand will suffer, product innovation will weaken, and prices will be less robust.

**Key words:** Marketing, Corporate Functions, Competences, Short-Termism, Brands

**E**m muitas empresas, a função de marketing regista um declínio acentuado. Em especial durante a última década, houve uma queda severa da influência, estatuto e significado do departamento de marketing executivo. A tendência para um marketing integrado – muito discutido em décadas anteriores – parece ter sido ultrapassada por uma tendência contrária para a desintegração.

Não é preciso ir muito longe para descobrir histórias assustadoras. Já há alguns anos, conferências e *workshops* para a profissão de marketing têm sido profusas em conselhos sobre como determinar e demonstrar um retorno do investimento para a função. Os departamentos de marketing têm sido o palco de reuniões intensas por um lado, e de anúncios de despedimentos maciços, por outro. Os diretores de marketing – um título que os cínicos acreditam ser

usado para encobrir reduções profundas nos recursos humanos da área de marketing – têm um tempo de vida médio de menos de dois anos, segundo inquéritos a 100 empresas de topo por parte da firma de selecção de executivos Spencer Stuart<sup>1</sup>.

Todos os profissionais do marketing, ao que parece, têm uma história pessoal para contar: o presidente que selecciona o programa de desenvolvimento da marca do ano seguinte sem debate ou discussão; o vice-presidente sénior de marketing que organiza um “Dia do Marketing” para a sua equipa global e é despedido duas semanas depois. Para mais, inquéritos recentes da revista *Chief Executive* indicam que 35% dos CEO afirmam que as suas organizações de marketing precisam de melhorias<sup>2</sup>. Um artigo recente na revista *The McKinsey Quarterly* afirmava que mais

de metade dos CEO europeus entrevistados não se mostravam particularmente impressionados pelas competências analíticas dos seus *marketeers* e o seu sentido da gestão, dizendo, na essência, que as pessoas da gestão “não pensam como empresários”<sup>3</sup>.

As pressões financeiras, uma viragem no equilíbrio de poder e a incapacidade do marketing em documentar o seu contributo para os resultados da empresa associaram-se para impor reduções nas despesas de marketing e influenciar e acelerar a transferência de fundos e responsabilidades para o domínio da organização das vendas no terreno (**Ver a caixa “As forças que moldam o papel do marketing” na p. 11**). Na prática, muitos elementos da função central do marketing foram “centrifugados” para fora e inseridos em funções tão diversas quanto as vendas no terreno e engenharia de produto, que estão mais próximas dos clientes. Actualmente, o marketing, em muitas grandes empresas, é menos um departamento e mais uma diáspora de competências e capacidades, repartidas pela organização e mesmo fora dela.

Nos próximos relatórios trimestrais de perdas e ganhos, o declínio do orçamento de marketing empresarial e dos recursos humanos poderá não ser uma coisa má. As empresas enfrentam uma pressão competitiva severa e a contenção de custos continuará a ser uma prioridade. Mas, a mais longo-prazo, muito será perdido quando o centro do marketing se desintegrar. O pessoal técnico e de vendas poderá lidar com muitas tarefas de marketing elementares, e poderá fazê-lo. Mas as competências de marketing não fazem parte da sua formação e experiência, por isso falta-lhes um sentido mais amplo dos contributos do marketing.

## O marketing, em muitas grandes empresas, é menos um departamento e mais uma diáspora de competências e capacidades, repartidas pela organização e mesmo fora dela.

Sem um representante vocal para o reforço e desenvolvimento de competências de marketing na empresa – na verdade, sem um “centro de excelência” em marketing empresarial –, a empresa não conseguirá identificar da mesma forma e identificar futuros clientes ou necessidades de clientes, e será menos eficaz na criação, comunicação e entrega de valor ao cliente.

Não está em causa restituir um centro de marketing empresarial bem apetrechado. A burocracia de marketing já fez parte do problema no passado; e não faz parte, claramente, de uma solução futura. Em vez disso, os executivos de empresas e de unidades de negócio deveriam confrontar-se com as questões perturbadoras sobre os atritos em competências de marketing e as formas de os resolver.

A nossa série de entrevistas aprofundadas com executivos de marketing e CEO apontam para oito factores diferentes que contribuem para a influência decrescente do marketing (**Ver a caixa “Acerca da pesquisa”, na p. 12**). Estes, por sua vez, sublinham quatro grandes conjuntos de questões e as suas implicações para o futuro da gestão do marketing.

## O estatuto actual da gestão de marketing

O marketing afecta as operações empresariais e o desempenho financeiro de muitas formas – como *cultura* organizacional focada na satisfação dos clientes; através da sua *estratégia* de negócio que determina uma segmentação,

---

Frederick E. Webster Jr. é Professor Emérito de Gestão na Tuck School of Business da Universidade de Dartmouth e Professor Visitante no Eller College of Management da Universidade do Arizona. Alan J. Malter é Professor Assistente de Marketing no Eller College of Management. Shankar Ganesan é Professor Associado de Marketing e «Fellow» em Marketing na Eller School of Management. Podem ser contactados por email em: frederick.e.webster,jr@dartmouth.edu; amalter@eller.arizona.edu; sganesan@eller.arizona.edu.

*Frederick E. Webster Jr. is the Charles Henry Jones Third Century Professor of Management Emeritus, at the Tuck School of Business at Dartmouth and Visiting Scholar at the Eller College of Management at the University of Arizona. Alan J. Malter is Assistant Professor of Marketing at the Eller College of Management. Shankar Ganesan is Associate Professor of Marketing and Lisle and Rosslyn Payne Fellow in Marketing at the Eller College of Management.*

Traduzido de «The Decline and Dispersion of Marketing Competence», de Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter and Shankar Ganesan, *Sloan Management Review* (Verão 2005, vol. 46, no. 4, pp. 35-43), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

*Translated from «The Decline and Dispersion of Marketing Competence», of Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter and Shankar Ganesan, Sloan Management Review (Summer 2005, vol. 46, no. 4, pp. 35-43), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.*

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

alvos e posicionamento; e com as suas dimensões *táticas* de estímulo da procura, incluindo promoções e preços.

Na sua forma organizacional mais primitiva, com início nos anos 1920, o marketing desenvolveu-se no apoio às vendas e como actividade de gestão de produto e de marca nas empresas de produtos de consumo embalados. Só três décadas depois surgiu como uma função independente, empolada pelo “conceito de marketing” orientado para o cliente e articulado pelo guru da gestão Peter Drucker nos anos 1950. A gestão de marketing evoluiu para incluir decisões estratégicas-chave na segmentação e alvos do mercado, gestão de produto, fixação de preços, comunicação (incluindo o posicionamento de produto e marca) e canais de distribuição. Com a subida radical do planeamento estratégico formal nos anos 1970, a gestão de marketing tornou-se frequentemente associada à estratégia e desenvolvimento de negócio ao nível da empresa, perdendo alguma identidade e influência quando a moda do planeamento estratégico perdeu gás nos anos 1980<sup>4</sup>.

**A gestão de marketing tornou-se frequentemente associada à estratégia e desenvolvimento de negócio ao nível da empresa, perdendo alguma identidade e influência quando a moda do planeamento estratégico perdeu gás nos anos 1980.**

Muitas forças conjunturais influenciaram a disciplina de marketing nas duas últimas décadas. Entre elas está a globalização rápida dos negócios e o crescimento concomitante na pressão competitiva, a tendência para reduções de custos e *downsizing*, um foco em medidas financeiras de curto-prazo, o acesso, para além dos muros da empresa, a *outsourcing* e parcerias estratégicas e a multiplicidade de melhorias nas telecomunicações e tecnologias de informação associada ao aumento da capacidade informática. Os observadores do marketing foram em tempos optimistas, julgando que estas forças revigorariam a função. Por exemplo, houve a crença de que a passagem de um foco centrado no produto, internamente, para uma visão centrada no cliente, externamente, poderia expandir a esfera de influência do marketing. Houve uma esperança semelhante na viragem das transacções como unidade de análise para relacionamentos comprador-vendedor de mais longo-prazo. No entanto, nas últimas duas décadas, a influência do marketing

continuou a diminuir. Oito factores-chave fornecem pistas sobre como restaurá-la.

• **A definição incerta de marketing**

As nossas discussões com entrevistados começavam sempre com uma consideração sobre o significado da palavra ‘marketing’. Geralmente, respondiam à primeira pergunta da entrevista – “Como evoluiu o marketing na sua empresa nos últimos três a cinco anos?” – com um comentário do género: “Depende daquilo que significa ‘marketing’”.

A definição tende a depender da empresa, muitas vezes guiada pela visão pessoal do CEO. O executivo líder de uma empresa de bens de consumo disse-nos: “Sempre defini o marketing como a gestão de uma marca mais as vendas”. Outro explicou que o seu departamento de marketing tinha passado de ‘publicidade e merchandising’ para parte integrante da divisão de vendas e serviço. E outro entrevistado citou duas definições: Como se posiciona *especificamente* o marketing na estrutura organizacional da empresa, e como a firma tenta, *mais em geral*, ser orientada para o mercado e o cliente. Os homens do marketing industrial, e em certa medida os *marketeers* de bens de consumo não-embalados, tendem a equiparar o marketing às vendas. O sentido geral dos comentários foi de que era difícil identificar pessoas com responsabilidades específicas de ‘marketing’.

Os *Chief Marketing Officers* (CMO, chefias do marketing, por similitude com a designação de CEO, *Chief Executive Officer*) uniram-se ao situar a definição como um dos problemas a resolver. Disseram que era difícil conseguir um apoio do orçamento para o marketing sendo um conceito ambíguo com responsabilidades difusas, com um contributo incerto para o desempenho financeiro da empresa. Parte da confusão reflecte as múltiplas dimensões da cultura, estratégia e táticas. É difícil, para os gestores, conceptualizar em simultâneo o marketing como um meio de comunicação essencial com o cliente, um elemento estratégico para a segmentação do mercado e posicionamento de produtos, e uma arma tática para fixar preços e determinar batalhas promocionais. A noção cultural de que “o marketing é demasiado importante para ser deixado ao pessoal do marketing” torna muito difícil definir o marketing como uma actividade distinta da gestão.

Existe uma tendência central para que o marketing seja ‘des-integrado’ e exportado para vários domínios da organização. Um dos temas recorrentes nas observações dos

executivos é a actual bifurcação do marketing entre os níveis de unidades de negócio empresariais e estratégicas (**Ver a caixa “A dispersão das competências tradicionais do marketing empresarial”, na p. 15**). Estão em causa duas grandes responsabilidades do marketing que já não se enquadram em nenhuma categoria: o desenvolvimento de capacidades de marketing e competências; e o desenvolvimento de novos negócios. O perigo é diminuir significativamente essas funções como resultado deste realinhamento.

No topo da organização empresarial, a responsabilidade do marketing empresarial foi redefinida como desenvolvimento de marcas globais, bem como estratégia de comunicação de marketing global. A maior parte das actividades tradicionais de marketing, incluindo a gestão diária de marcas, gestão de contas importantes, desenvolvimento de produtos, preços e distribuição, foram redistribuídos por unidades de negócio estratégicas. Os nossos entrevistados revelaram que a maior diversidade surge nas funções de pesquisa de mercado e dados sobre o mercado.

**O marketing é sempre visto como um custo variável... por isso o seu orçamento é visto como dinheiro corrente, sempre em perigo de ser reduzido.**

#### • A tirania do P&L

É bem conhecido que a gestão empresarial adquiriu um sentido mais aguçado em relação às medidas de desempenho financeiro nos anos 1960 e 1970. O boom da bolsa nos anos 1990 e a descida que se seguiu no mercado, associados a preços de acções mais elevados em geral, despertaram a atenção para preços de acções e os factores de influência nesses preços. Um dos nossos entrevistados referiu-se ao domínio dos indicadores financeiros de curto-prazo como “tirania do P&L” (do inglês, *profit and loss statement*).

A maior parte dos entrevistados concordaram no facto destas medidas de curto-prazo dominarem as suas decisões de gestão em detrimento do pensamento estratégico, foco no cliente e capital da marca. Foram todos unânimes na sua opinião de que o foco nos resultados trimestrais prejudica o desempenho dos negócios a longo-prazo e trava a eficácia da função de marketing, em especial no que respeita a fundos disponíveis para actividades de marketing, como as pesquisas de mercado, publicidade nos media, desenvolvimento de produtos e participação em feiras. Um deles disse:

“O marketing é sempre visto como um custo variável... por isso o seu orçamento é visto como dinheiro corrente, sempre em perigo de ser reduzido”. Mais negativa ainda, a maior parte acredita que “o foco curto-prazo” impede a inovação de produtos e reduz o investimento em marca e desenvolvimento de novos negócios. A consequência poderá ser adiar ou perder completamente novas oportunidades de negócios importantes.

### As forças que moldam o papel do marketing

As pressões financeiras, uma viragem na fonte de poder e a falta de capacidade do marketing em documentar o seu contributo para os resultados do negócio associaram-se para forçar reduções nas despesas e influência do marketing – com consequências significativas no impacto do marketing.



#### • A incapacidade de avaliar a produtividade do marketing

Relacionado estreitamente com o problema do curto-prazo temos o facto do marketing demonstrar dificuldades em justificar as suas despesas em termos de retorno directo do investimento, sobretudo quando muitos dos resultados desejados estão no longo-prazo e resultados pluritrimestrais são por definição difíceis de avaliar. Os gestores de marketing da nossa amostra criticaram-se a si próprios por não conseguirem uma ligação melhor das acções de marketing a indicadores de rentabilidade.

É difícil separar aqui a causa e o efeito: as marcas fortes dominam o investimento em indicadores de desempenho do marketing ou a disponibilidade de dados correctos permite melhores indicadores, levando por sua vez a um marketing mais eficaz e ao desenvolvimento de marcas mais fortes?

A nossa hipótese é de que cada factor reforça o outro. Existe uma ideia forte – muito relevante para os bens de consumo embalados e sectores do retalho – sobre a relativa facilidade com que se podem avaliar programas de marketing de curto-prazo e isto conduziu a uma utilização mais pesada de promoções no comércio de retalho e no ponto de

venda, bem como de incentivos de preço ao consumo, retirando fundos a iniciativas que ajudavam a construir e manter o capital da marca. A Ford Motor e a General Motors oferecem um exemplo claro. A recente degradação do *rating* de dívida destas empresas está decerto relacionada com a sua extrema dependência de descontos, falta de inovações de produto substanciais e actividade fraca de desenvolvimento de marca.

A capacidade para seguir o desempenho do marketing depende das circunstâncias de sectores particulares. Um dos entrevistados em marketing de consumo salientou que a sua

### Acerca desta pesquisa

As observações neste artigo baseiam-se nas pesquisas constantes do autor sénior sobre o papel do marketing na empresa e num trabalho de campo retratado no artigo "Can marketing regain its seat at the table?" (F. E. Webster, Jr., A.J. Malter e S. Ganesan, *Marketing Science Report* nº 03-113, *MSI Working Paper Series* nº 03-003, pp. 29-47). O trabalho de campo guiou-se por três objectivos: (1) acumular indícios sobre a natureza de mudanças que surgiram na empresa e sobre a influência das actividades de marketing em grandes empresas; (2) identificar as forças que lideram as mudanças na organização da função de marketing; e (3) examinar até que ponto a competência de marketing em estruturas de organizações mais descentralizadas e flexíveis consegue imiscuir-se nos processos de inovação e criação de valor, gestão de relacionamentos com o cliente e gestão da cadeia da oferta.

A escolha da metodologia de pesquisa – entrevistas pessoais com executivos seniores – baseou-se na necessidade dos entrevistados terem uma perspectiva suficientemente aberta e uma familiaridade profunda com o papel do marketing numa grande organização e as suas mudanças ao longo do tempo. Tendo em conta a natureza exploratória da pesquisa, a complexidade e subtilidade dos problemas da pesquisa e a terminologia usada por diferentes entrevistados, exigia-se uma entrevista flexível (inserida num quadro determinado) para que as ambiguidades pudessem ser enfrentadas e os significados clarificados.

Acumulámos dados de duas fontes. Primeiro, conduziram-se entrevistas profundas com CEO e executivos seniores do marketing numa amostra diversificada de 12 empresas. Três empresas detinham rendimentos anuais no intervalo dos 100-200 mil milhões (bilhões, na designação anglo-saxónica) de dólares, oito estavam nos 2-100 mil milhões (bilhões) e uma facturava menos de um milhar de milhões (bilhão). As indústrias representadas espelham os mercados industrial e de consumo, e um misto de produtos e serviços, incluindo automóveis, químicos, electrónica e tecnologias de informação, alimentação, produtos de limpeza e brinquedos. Entrevistámos também um gestor sénior de uma consultora de marketing líder. Em segundo lugar, o autor sénior participou num fórum interactivo de dois dias para 40 executivos seniores de marketing e um número reduzido de participantes académicos, todos eles convidados. As discussões focaram-se nas experiências dos CMO face ao papel do marketing em mutação nas suas empresas.

Foram tirados apontamentos pormenorizados durante cada entrevista executiva. Dessas notas, e das notas sobre discussões no fórum interactivo dos CMO, identificaram-se 24 temas comuns. Numa análise subsequente, conceitos relacionados foram agregados em oito categorias de temas, usados como sub-temas para as nossas observações neste relatório. As descobertas baseiam-se em tendências centrais nas empresas estudadas, embora não sejam verdadeiras para todas. Foram apoiadas ainda por observações da literatura de marketing e imprensa económica, mas não significam que se garanta que as questões são relevantes para todas as empresas. As identidades dos entrevistados e das suas empresas foram preservadas para garantir o anonimato e informações confidenciais.

**Hoje o marketing tem mais a ver com o trabalho com retalhistas e acções na loja: os mass-media perderam importância. Na verdade, já ninguém pode definir o que mass-media significa.**

empresa pode avaliar a eficácia das suas despesas promocionais diariamente, usando dados no ponto de venda para cada grande cliente de retalho. Nos mercados industriais, com menos clientes, menos transacções, ciclos de decisão mais longos e relações menos directas entre as acções de marketing e os resultados de vendas, os efeitos das despesas de marketing podem ser mais difíceis de controlar.

• **Viragens na fonte de poder e perda do controlo da produção**

Este factor é claramente visível nos grandes retalhistas como a Wal-Mart, Home Depot, Target e Staples; em empresas importantes do comércio electrónico como a Amazon.com; e nas operações baseadas na Internet de marketing directo tradicional como a Land's End e L.L. Bean. A sua importância provocou grandes viragens na fonte do poder.

Para compensar a questão da perda de poder dos fabricantes, existem catalisadores como a consolidação generalizada de vendedores; a evolução de sítios na Web de leilões para muitos produtos e bens industriais; a formação de grupos de vendedores em vários sectores, incluindo lojas independentes de hardware, hospitais, farmácias e mercearias a retalho; fusões entre distribuidores; e estratégias de *procurement* que exigem menos vendedores para um dado produto ou serviço.

Como consequência, os fabricantes atribuíram maior importância à gestão de relacionamentos com clientes, promoções comerciais e força de vendas no terreno. A viragem na fonte do poder também atribui um novo papel às marcas num contexto estratégico diferente. As marcas de produtores são cada vez mais vistas como um elemento-chave numa relação com três vectores entre o fabricante, revendedor e utilizador final, em vez de apenas entre o fabricante e o consumidor<sup>5</sup>.

• **As exigências crescentes da gestão de relacionamento com o cliente (CRM)**

As nossas entrevistas confirmaram a viragem significativa

para uma gestão de relacionamento com o cliente (CRM, no acrónimo em inglês) como preocupação central da gestão de marketing. É uma realidade para as empresas de bens de consumo, onde o cliente é hoje definido como retalhista, e não consumidor final, e para empresas industriais onde não é invulgar que um pequeno número de clientes represente mais de metade dos resultados da empresa. Para alguns *marketeers* industriais, por vezes apenas três clientes representam 50% dos rendimentos. O CEO de uma empresa importante de produtos embalados disse-nos que os seus seis maiores clientes (incluindo a Wal-Mart, Target e K-Mart) representam a maior fatia de rendimentos da empresa.

A importância acrescida do CRM, e o maior risco de se tornar dependente de clientes maiores e menos numerosos, estão a empurrar as responsabilidades de marketing para a organização das vendas no terreno. Veja-se a unidade de serviços globais da IBM, onde os executivos de vendas no terreno que dirigem as maiores contas da organização detêm agora responsabilidade de orçamento, ganhos e perdas.

• **Passar recursos do marketing para as vendas**

Num mundo de orçamentos de marketing estagnados ou em queda, a viragem para o CRM nas vendas retira fundos à publicidade nos mass-media e a promoções para o consumidor, canalizando-os para actividades de vendas no terreno e promoções comerciais. Não se trata apenas de uma identidade pouco clara entre o marketing e as vendas; marca uma redução acentuada na influência do marketing e na erosão que lhe está associada na competência e capacidades de marketing. Para muitas empresas de bens de consumo o impacto foi dramático. O gestor de marca tradicional está hoje focado quase exclusivamente em negócios comerciais e outros programas relacionados com actividades na loja, previstas para criar lucros imediatos nas vendas. Um executivo disse-nos: "Hoje o marketing tem mais a ver com o trabalho com retalhistas e acções na loja: os mass-media perderam importância. Na verdade, já ninguém pode definir o que mass-media significa".

Esta viragem surge claramente nas empresas de automóveis. A sua utilização agressiva de incentivos de vendas, incluindo descontos e financiamentos a 0%, é bem conhecida. O que é menos conhecido é o abandono total da disciplina de competência de marketing. Ao longo dos anos 1990, as companhias automóveis tornaram essa competên-

**Embora a sub-unidade de marketing se mantenha forte nas empresas analisadas, um exame mais atento dos dados revela que as únicas áreas de decisão ainda dominadas pelo departamento de marketing eram as mensagens publicitárias e as pesquisas de marketing (muito focadas em avaliações da satisfação do cliente).**

cia uma prioridade, investiram nela e dedicaram-lhe formação. Mas constrangimentos de custos exacerbados por contratos de trabalho a longo-prazo, compromissos com planos de pensões e excesso de capacidade da indústria, despertaram a atenção para volumes de unidades vendidas. As vendas, serviço e apoio ao concessionário dominam o marketing. Em vez de construir a imagem de marca da construtora, a publicidade nos media falará mais do último programa de descontos ou será implementada ao nível do concessionário.

• **Limitar o papel do marketing**

A dimensão das equipas de executivos tem sido reduzida ao longo da última década na busca de maior eficácia e produtividade. Entre as funções mais severamente afectadas estão o planeamento estratégico – que desapareceu praticamente – e o marketing, que há duas décadas foi identificado cada vez mais com o planeamento estratégico. Em geral, os entrevistados usaram muitas vezes expressões como “o marketing perdeu um lugar na mesa”.

Na maior parte das empresas, o marketing executivo mantém uma responsabilidade pela gestão global da marca e a comunicação. O executivo de marketing do topo gere hoje uma equipa muito reduzida e é responsável por políticas que garantem a coerência da utilização da marca no mundo; pela construção de um capital de marca; pela coordenação do desenvolvimento de sub-marcas para linhas de produto distintas; e por alcançar a eficácia e coerência na compra de espaço publicitário nos media e relações com agências.

• **A viragem do marketing para unidades de negócio estratégicas**

Um dos temas abordados por executivos de cerca de dois terços das empresas na nossa pesquisa foi o da responsabilidade pela estratégia de marketing ter sido empurrada para baixo na organização e para fora, para unidades de negócio estratégicas. Manteve-se ao nível executivo apenas

nas empresas em que o CEO tinha uma forte orientação de marketing ou passado na disciplina. Os executivos entrevistados indicaram que, nas suas empresas, parecia existir agora um compromisso mais forte com a orientação para o cliente assumida mesmo como um valor – muito mais actualmente, do que há dez anos. No entanto, alguns observaram que as suas empresas ainda tendiam a estar centradas no produto ou numa estratégia de desenvolvimento com base no mercado.

O atrito geral na competência de marketing é sustentado nos comentários de executivos que observaram que, mesmo ao nível da unidade de negócio estratégica, muitas decisões tradicionais do *marketing-mix* já não eram prioritariamente do domínio do departamento de marketing. Um estudo publicado em 1999<sup>6</sup> concluiu que, embora a sub-unidade de marketing se mantivesse forte nas empresas analisadas, um exame mais atento dos dados revelou que as únicas áreas de decisão ainda dominadas pelo departamento de marketing eram as mensagens publicitárias e as pesquisas de marketing (muito focadas em avaliações da satisfação do cliente). Por oposição, a sub-unidade de vendas era distinta do marketing e detinha a maior influência de todas as sub-unidades funcionais (incluindo a de marketing) nas decisões sobre estratégia de distribuição, fixação de preços, desenho do serviço ao cliente e escolha de parceiros de negócio estratégicos.

**Quatro desafios para a gestão do marketing**

Quem deveria ser especialista em clientes actuais e potenciais e sobre os seus padrões de compra? Deverá haver um “centro de excelência” em competências de marketing nucleares, tais como a gestão de um portfólio de marcas, preços, pesquisas de mercado a longo-prazo e segmentação de clientes? E quem pode defender a manutenção e desenvolvimento destas competências? Em muitas empresas, estas perguntas já não têm uma resposta fácil.

Em geral, todavia, existem quatro desafios principais a enfrentar.

• **Avaliar a produtividade do marketing**

Este é o problema mais premente da gestão de marketing, à medida que procura recuperar “o seu lugar na mesa”. No entanto, o debate da produtividade não se pode resolver até que os gestores de marketing tenham acesso a melhores indicadores. Estes indicadores devem distinguir entre

**Deveria ser óbvio que as hipóteses de uma inovação ter sucesso aumentam se forem guiadas por estudos de necessidades de clientes, comportamentos, etc., áreas em que o marketing deveria assumir a liderança.**

objectivos a longo e curto-prazo, bem como efeitos a longo e curto-prazo das despesas em marketing – o que coloca a questão da distinção entre marketing e vendas. As linhas estão pouco claras: o marketing tornou-se mais parecido com as vendas através do seu enfoque nos resultados a curto-prazo e actividades de promoções de vendas; as vendas, com maior enfoque nos relacionamentos estratégicos com clientes, tornaram-se mais parecidas com o marketing.

Obviamente, seria uma ajuda concordar claramente sobre a seguinte distinção: o marketing é de longo-prazo e estratégico, e as vendas são de curto-prazo e táticas. O

sucesso das vendas seria avaliado através de mudanças diárias, semanais e trimestrais no volume de vendas e nos níveis de stock dos revendedores, por exemplo. O sucesso do marketing seria avaliado por tendências de mais longo-prazo na atenção e atitudes do consumidor, satisfação e retenção de clientes, lealdade do cliente e à marca, mudanças anuais e de mais longo-prazo nos resultados de vendas, lucros como percentagem dos rendimentos, lucros totais, liquidez e retorno do investimento em preços de ações, incluindo as correlações entre estas várias medidas.

No entanto, o declínio contínuo da credibilidade do marketing complica-se ainda mais com o pressuposto de que os efeitos do marketing deveriam ser directamente visíveis nos resultados financeiros, sem referência a mudanças em qualquer das variáveis intervenientes, como a satisfação de clientes, preferências e intenções de compra. Existe uma necessidade premente para novos desenvolvimentos conceptuais, face ao impacto das despesas de marketing nessas variáveis intervenientes e na sua relação com as mudanças de rendimento e margens de lucro.

É encorajante notar o aparecimento de pesquisas académicas importantes que lidam com a relação entre a orientação para o mercado ou para ao cliente, investimentos de marketing e indicadores financeiros de desempenho<sup>7</sup>. E aplaudimos esforços como os de conferências de CMO (*chief marketing officers*) co-patrocinadas pela McKinsey, Wharton School, Harvard Business School e Marketing Science Institute para impôr mais fortemente indicadores de marketing práticos que façam sentido para CEO e CFO (*chief financial officers*).

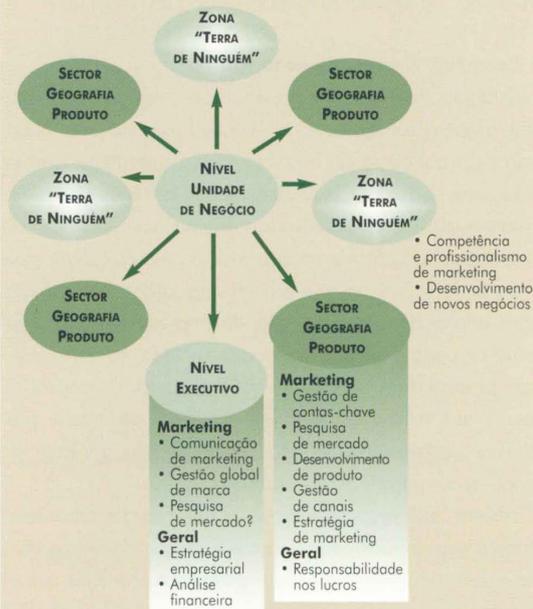
**• Enfoque a longo-prazo versus enfoque a curto-prazo**

Os gestores de marketing acreditam que as suas despesas mais importantes representam investimentos de longo-prazo no crescimento e futura rentabilidade do negócio. Acreditam que reforçam o capital da marca, sublinham a qualidade do produto, melhoram as relações com clientes e com parceiros de distribuição e fortalecem preços. No entanto, também pensam que a maior parte dos gestores seniores tendem a considerar o marketing como uma despesa corrente – e as ‘despesas’ cortam-se facilmente.

Uma viragem do foco nos resultados trimestrais por acção para o desenvolvimento de um negócio a longo-prazo pode

**A dispersão das competências tradicionais do marketing**

Actualmente, o marketing em grandes empresas é menos um departamento e mais uma diáspora de competências e capacidades distribuídas mesmo fora da organização.



apenas vir da gestão de topo e dos investidores. Alguns sinais sugerem um movimento nessa direcção. Exemplos publicitados recentemente de práticas de contabilidade empresarial duvidosa produziram reacções fortes nos círculos de gestão, encorajadas, claro, por regulamentos financeiros muito mais severos. Há um reconhecimento geral de que resultados a curto-prazo significam pouco em termos de preços sustentados das acções (em bolsa) se não fizerem parte de um padrão sólido de crescimento lucrativo a longo-prazo. Entre as mudanças mais significativas até agora estão as decisões de algumas empresas deixarem de publicar resultados pró-forma e passarem a respeitar regras de contabilidade acerca dos prazos legais de reconhecimento dos rendimentos.

Por seu lado, os gestores de marketing podem começar a opor-se ao curto-prazo, trabalhando com os especialistas financeiros das suas empresas para definir as consequências a longo-prazo de acções que se centram nos volumes de vendas trimestrais por oposição a rendimentos de mais longo-prazo e margens geradas, por exemplo, por despesas em desenvolvimento de marcas. Estas conclusões foram sustentadas por pesquisas académicas recentemente publicadas<sup>7</sup>.

#### • Inovação em produtos e estratégia

Vários estudos mostraram que a inovação de produto é a principal influência na rentabilidade de um negócio a longo-prazo. Mais de dois terços das 100 empresas globais analisadas no ano passado pelo Conference Board indicavam que a inovação era uma prioridade de topo<sup>8</sup>. Pesquisas separadas sobre o sector produtivo confirmam o ritmo esperado: em 2007, diz a Deloitte, as vendas de novos produtos introduzidos nos três anos anteriores deverão gerar 34% dos rendimentos totais – contra 21% há apenas sete anos<sup>9</sup>.

Todavia, os CEO ficam muitas vezes desapontados pelo nível de inovação da sua empresa, uma situação pela qual consideram responsável, pelo menos parcialmente, o marketing. Na verdade, pesquisas demonstram que os CEO desejam que o marketing tenha um papel mais activo no desenvolvimento de novos negócios, enquanto os CMO estão mais centrados no desenvolvimento de novos produtos<sup>10</sup>.

É errado, porém, culpar o marketing das deficiências da inovação, porque a inovação está sujeita precisamente às mesmas forças que desvalorizam os contributos do marketing: pressão financeira do curto-prazo. Pelo contrário, de-

veria ser óbvio que as hipóteses de uma inovação de sucesso são maiores se os esforços forem guiados por estudos válidos e fiáveis sobre a evolução das necessidades de clientes, desejos, atitudes, preferências, comportamentos de compra e, assim sucessivamente, áreas em que o marketing deveria assumir a liderança.

**O facto do marketing continuar a desempenhar um papel influente na estratégia empresarial de algumas empresas sugere que existe ao mesmo tempo uma oportunidade e uma abordagem viável para construir competências de marketing como fonte de vantagens competitivas.**

Novos tipos de capacidades do marketing organizacional e competências de marketing melhoradas são necessárias para voltar a dar valor a estes estudos do cliente e fornecer maior orientação e apoio aos esforços de investigação e desenvolvimento. Claramente, o marketing deve redobrar esforços para mostrar o seu valor no fluxo de inovação. E isso está a acontecer: numa das empresas entrevistadas, uma grande inovação de categoria de produto foi lançada com sucesso com o *input* do marketing. Apesar da burocracia do marketing executivo ser menor do que já foi, a função de marketing tem agora mais influência e credibilidade.

#### • Construir o valor de uma marca

O capital da marca e a importância estratégica da marca são talvez os sobreviventes mais sólidos das pressões financeiras e organizacionais que foram exercidas em gestores de marketing. Inquiridos recentemente no 10<sup>o</sup> Inquérito Grant Thornton de líderes empresariais americanos, 73% dos executivos de topo afirmaram que ter uma marca forte é mais importante agora do que era há dois anos. A correlação entre a força da marca e o valor da empresa está a ser estudada de perto e documentada com cuidado, e os académicos do marketing estão a construir modelos de capital de marca que relacionam o desenvolvimento da marca, programas de marketing e resposta de clientes ao valor de longo-prazo para o accionista<sup>11</sup>.

Existem cada vez mais indícios de que grandes fabricantes estão a usar estes modelos de capitalização de marca para desenvolverem estratégias de marketing e *branding* que se adaptem às pressões financeiras constantes e a um ambiente de negócios em que os parceiros de distribuição são

### Características de empresas nos extremos da influência do marketing

O facto do marketing continuar a desempenhar um papel influente na estratégia empresarial de algumas empresas, sugere que existe, ao mesmo tempo, uma oportunidade e uma abordagem viável para construir competências de marketing como fonte de vantagens competitivas.

<b>Dimensões-chave</b>	<b>Características quando o marketing não tem influência nas decisões empresariais</b>	<b>Características quando o marketing é influente nas decisões empresariais</b>
Definição do marketing	Desacordo generalizado e ambiguidade sobre o papel e importância do marketing e orientação para o cliente.	Compreensão clara e partilhada do papel do marketing; forte orientação para o cliente na cultura empresarial.
Objectivos da gestão de topo	Enfoque nos preços de acções correntes, rendimento por acção, redução de custos, quota de mercado, volume de vendas.	Focados no crescimento de longo-prazo dos rendimentos, lucros, EPS e <i>cash-flow</i> .
Orientação e <i>background</i> funcional do CEO	Nenhuma ou pouca experiência de marketing; enfoque na comunidade financeira.	Compreensão profunda do marketing; visão forte do valor do cliente. Advogado do cliente.
Prioridades da gestão de topo	Redução de custos e produtividade do trabalho.	Clientes, revendedores e contas-chave. Informação de mercado e acumulação de dados que sejam ferramentas-chave de gestão.
Estratégia de crescimento	Crescimento alcançado através de fusões e aquisições.	Crescimento alcançado através de um compromisso sério face a pesquisa e desenvolvimento, e inovação de produto.
Papel das marcas	Marcas fortes usadas como «vacas leiteiras» para financiar aquisições e estratégia de crescimento.	Investimentos substanciais para construir e manter o capital de marca.
Enfoque do desenvolvimento de novos produtos	Foco no produto e tecnologia.	A análise do cliente está interligada com o desenvolvimento de produto.
Estratégia de portfólio	Gerido para o <i>cash-flow</i> ; fixação de preços usada para alcançar objectivos de volume.	Portfólio de cliente analisado e gerido em função da lealdade e rentabilidade.

excepcionalmente fortes. Um exemplo clássico é o fabricante de microprocessadores Intel com o programa «Intel Inside». Existe também a consciência crescente de que a marca é mais do que um relacionamento com o utilizador final; é também um activo poderoso para o retalhista ou o cliente industrial que incorpora o produto com marca na sua oferta de produto. A gestão de marketing será desafiada para sustentar e aumentar as estratégias de gestão de marca e de táticas à medida que a função clássica do marketing empresarial continuar a sua erosão.

Apesar das perspectivas cinzentas, existem empresas em que o marketing tem tido sucesso. A função tem um papel bem definido, e existe um consenso sobre o seu âmbito e contributo. Indicadores desse sucesso são claros no crescimento das vendas e rendimentos, lealdade de cliente, capital de marca forte e um fluxo constante de produtos inovadores.

Nestas empresas, existe geralmente um CEO com um *background* de marketing forte ou com uma boa compreensão do marketing, um trunfo para o crescimento a longo-prazo, e uma visão determinada sobre como criar valor para clientes. Existe também informação de marketing adequada para avaliar o desempenho, como dados sobre a quota de mercado, atitudes perante as marcas, volumes de vendas de grandes clientes e margens por conta. A burocracia é mínima; um marketing forte deixou de ser associado a um grande departamento de marketing. E a orientação para o cliente está associada ao desenvolvimento de novos produtos (**Ver a caixa “Características de empresas nos extremos da influência do marketing” na p. 17**). Esse conjunto de características é o que deve hoje ser ‘recuperado’ para uma competência de marketing viável em muitas empresas.

O facto do marketing continuar a desempenhar um papel influente na estratégia empresarial de algumas empresas sugere que existe, ao mesmo tempo, uma oportunidade e uma abordagem viável para construir competências de marketing como fonte de vantagens competitivas. Poderá não surgir de formas ‘convencionais’, como por exemplo sob a forma de um grande departamento de marketing. Pelo contrário, poderá apelar para um “centro de excelência” que permita uma colaboração num leque variado de elementos de marketing. O mandato para um centro destes seria o de construir e sustentar a competência de marketing pela organização inteira, usando todas as

ferramentas disponíveis de desenvolvimento de gestão, incluindo recursos humanos e sistemas de tecnologias de informação.

O centro não deveria ser responsável por desenvolver ou implementar estratégias de marketing; deveria ser um repositório para conhecimentos especializados sobre clientes, e deveria gerir processos para desenvolver e disseminar esse conhecimento. Uma das possibilidades é a emergência de um papel a desempenhar por um líder dedicado à gestão de recursos de marketing. Entre as suas tarefas poderiam estar a identificação de programas de formação em gestão com base em universidades e outras fontes publicamente disponíveis, e seminários dirigidos a especialistas fora do marketing, para além de adaptar esses recursos às necessidades da empresa.

Tornou-se claro que o marketing permanece uma área da prática da gestão e uma disciplina académica em evolução. As mudanças no papel do marketing ao longo do tempo parecem ser dominadas pela insatisfação com um estatuto, mais do que motivadas por uma visão clara da organização otimizada. Assim, sem uma visão orientadora mais forte, o marketing poderá enfrentar um futuro de experiências e mudanças, com ciclos constantes entre centralização e descentralização, enfoque no longo-prazo e no curto-prazo, e entre a construção de marcas fortes e a exploração de oportunidades imediatas resultando de custos e preços mais reduzidos.

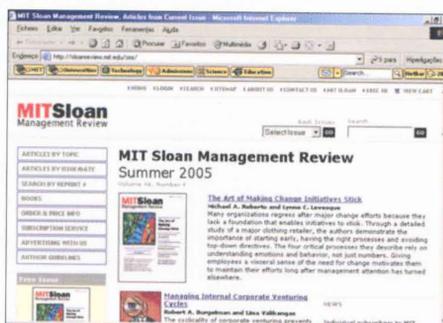
Estes ciclos não são necessariamente algo de negativo, desde que o conjunto de competências e capacidades globais seja retido e desenvolvido em consciência à medida que a empresa crescer. As capacidades e competências do marketing deveriam estar no centro dos processos da empresa e ser intrínsecos à inovação de produtos, gestão da cadeia da oferta, desenvolvimento e retenção de clientes e criação de liquidez. A questão mais importante é garantir que existe alguma forma de estrutura para identificar os elementos da competência de marketing, onde estiverem na organização, para integrá-los de maneira a que o marketing possa contribuir plenamente para o aumento do valor para os accionistas.

### Agradecimentos

O apoio do Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, pela pesquisa retratada neste artigo, é agradecido com gratidão. ■

## Notas

1. "CMO Tenure: Slowing Down the Revolving Door", «blue paper», G. Welch, Julho de 2004. Na Web em [www.spencerstuart.com/research/articles/744/](http://www.spencerstuart.com/research/articles/744/).
2. "CEOs are Not Happy With Their Marketing", *Chief Executive*, volume 201, Agosto/Setembro de 2004. Na Web em [www.chiefexecutive.net/depts/ceowatch/201a.htm](http://www.chiefexecutive.net/depts/ceowatch/201a.htm).
3. CASSIDY, F.; FREELING, A. e KIEWELL, D. (2005), "A Credibility Gap for Marketeers", «research brief», *McKinsey Quarterly*, nº 2.
4. DAY, G. S. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, nº 4, Outono, pp. 323-329; e WEBSTER JR., F. E., **Market-Driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value**, 2ª edição (Nova Iorque, John Wiley & Sons, 2002), cap. 2, pp. 30-64.
5. WEBSTER JR., F. E. (2000), "Understanding the Relationships Among Brands, Consumers and Resellers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, Inverno, pp. 17-23.
6. HOMBURG, C.; WORKMAN JR., J. P. e KROHMER, H. (1999), "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing*, vol. 63, nº 2, Abril, pp. 1-17.
7. Sobre exemplos de estudos que examinam as implicações financeiras da estratégia de marketing numa diversidade de perspectivas, ver: E. W. Anderson, C. Fornell e D. R. Lehmann (1999), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 3, Julho, pp. 53-66; S. Gupta, D. R. Lehman e J. A. Stuart, "Valuing Customers", Working Paper 01-119, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 2001; N. Mizik e R. Jacobson (2003), "Trading Off Value Creation and Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, vol. 67, nº 1, Janeiro, pp. 63-76; J. C. Narver e S. F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4, Outubro, pp. 20-35; R. Deshpandé, J. F. Farley e F. E. Webster Jr., "Factores Affecting Organizational Performance: a Five Country Comparison", Working Paper 97-108, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1997; e K. Pauwels, J. Silva-Risso, S. Srinivasan e D. M. Hanssens (2004), "New Products, Sales Promotions and Firm Value: The Case of the Automobile Industry", *Journal of Marketing*, vol. 68, Outubro, pp. 142-156.
8. "Innovation Becoming Higher Priority in Global Companies", press-release, The Conference Board, 30 de Junho, 2004.
9. "Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth", IIIª Parte do **Global Benchmark Study**, Deloitte Research, Março de 2004.
10. "The McKinsey Global Survey of Business Executives", Novembro de 2004, um inquérito da revista *McKinsey Quarterly* a 16 476 executivos de empresas globais.
11. Ver K. L. Keller (2003), **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2ª edição, Upper Saddle River, Nova Jersey, Prentice Hall.



<http://mit-smr.com>

UMA NOVA FORMA  
DE VER O FUTURO  
DE SEUS NEGÓCIOS.

IMD



FGV



## FÓRUM GLOBAL FGV-IMD.

É uma parceria da FGV com o IMD Internacional. Uma oportunidade única de discutir as tendências do mercado, trocar experiências e conhecimentos com os principais executivos do mundo. Temas relacionados com as novas fronteiras de se fazer negócio: mudanças, mercados, regulação e relacionamentos. Participe do Fórum Global FGV-IMD. A forma mais rápida de se atualizar e manter-se à frente.

**Etapa Brasileira:** 10 e 11 de junho, na Fundação Getúlio Vargas – RJ.

**Etapa Internacional:** 25 a 30 de junho, no IMD, em Lausanne – Suíça.

As duas etapas terão acompanhamento e orientação de um coordenador da FGV.

Ligue (21) 2559 5797 ou acesse [www.fgv.br/mgmrio](http://www.fgv.br/mgmrio)



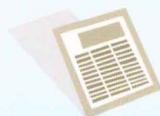
*Real World. Real Learning<sup>®</sup>*

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
BIBLIOTECA MARIO HEINRICH SIMONSEN



Membro da





## Artigos

### **Criação de valor no sector da construção e das obras públicas**

Uma abordagem conceptual

por Jorge Rodrigues

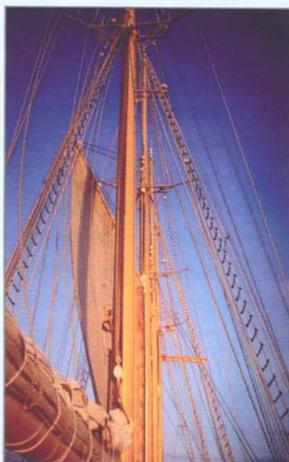
### **«Downsizing» e despedimentos**

Uma perspectiva crítica

por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

### **Reconfiguração da cadeia logística inversa de reciclagem de pneus usados em Portugal**

por Luís Ferreira e João Menezes



**Alexandre Costa**  
Exposição de Fotografia  
sobre o Creoula  
no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Setembro/Octubro 2005



# Criação de valor no sector da construção e das obras públicas

## Uma abordagem conceptual

por Jorge Rodrigues

**RESUMO:** O senso comum acredita que elevados valores de facturação proporcionam, graças às economias de escala, custos mais reduzidos, logo, resultados favoráveis elevados. Este artigo pretende contribuir para esclarecer este mal entendido, explicando o processo de criação de valor económico, no sector da construção e obras públicas. Para tal, com recurso a uma abordagem que integra os conceitos oriundos da economia industrial, da estratégia e das finanças empresariais, demonstramos que a criação de valor económico está associada à eficiência da gestão das empresas que nele operam, e não aos elevados montantes de facturação. Num mercado onde os processos, os produtos ou os serviços são não padronizados, onde o preço final geralmente é fixado pelo cliente, serão as empresas mais eficientes, e melhor geridas, as que irão criar maior valor económico.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor, Criação de Valor Económico, Construção e Obras Públicas, Eficiência

**TITLE:** Corporate wealth on construction and public works: a conceptual approach

**ABSTRACT:** Common sense believes that great amounts of income will offer reduced costs, supported by economies of scale, resulting on higher profits. The present article gives a contribution to clarify this misunderstanding, explaining economic value creation process in construction and public works. In order to achieve this goal, we use a framework containing several concepts from industrial economy, strategy and corporate finance, trying to prove that the economic value creation is closely connected with the managerial efficiency and not with the income amount. On a non-standardized market, with different processes, services or products, where the client generally fixes the final price, the most efficient and well-managed corporation will create more economic value than others.

**Key words:** Value Chain, Corporate Wealth, Construction and Public Works, Efficiency

O sector da construção civil e das obras públicas, por ter uma cadeia de valor muito extensa, tem um grande peso relativo na criação de riqueza e na estrutura do emprego em qualquer economia. Integra uma ampla rede de fornecedores, proporcionando o aparecimento de externalidades positivas aos restantes sectores da economia, e gera efeitos multiplicadores significativos a montante e a jusante. A evolução do sector depende do montante e das fases do investimento noutros sectores da economia, sendo,

por isso, uma actividade tendencialmente pró-cíclica, i.e., com expansões mais marcadas que a economia global, em fases positivas do ciclo, e recessões mais profundas em períodos negativos. Por ser uma actividade de volume e com muita visibilidade, o senso comum acredita que elevados valores de facturação implicarão, graças às economias de escala, custos mais reduzidos, logo, resultados favoráveis elevados. Com este artigo, pretendemos demonstrar que a criação de valor económico no sector da construção e das

obras públicas está associada à eficiência da gestão das empresas que nele operam, e não aos elevados montantes de facturação.

### **A criação de valor económico no sector da construção e das obras públicas está associada à eficiência da gestão das empresas que nele operam, e não aos elevados montantes de facturação.**

Após esta introdução, no primeiro ponto iremos caracterizar o mercado de concorrência perfeita, cujo modelo nos irá servir de referência para medir o valor económico criado. Para a quantificação desse valor, iremos tomar de empréstimo os modelos das finanças empresariais e recorrer à informação proporcionada pelo mercado de capitais. Por fim, articulamos todos estes conceitos oriundos da economia industrial, da estratégia e das finanças empresariais como uma possível explicação para a origem da criação de valor económico, no sector da construção e das obras públicas.

#### **A origem do valor económico**

A criação de valor por uma empresa é o resultado de se aproveitarem as oportunidades de mercado que geram lucros económicos<sup>1</sup> supra-normais<sup>2</sup>. A origem destes rendimentos está na diferença entre os proveitos resultantes da venda da produção no mercado e os seus custos totais (custos de oportunidade incluídos). Assim, numa economia de mercado, a existência ou não de tais rendimentos, e a sua magnitude, dependem das condições competitivas do sector específico em que a empresa desenvolve a sua actividade.

#### **• Rendidas supra-normais em condições de concorrência perfeita**

Um mercado de concorrência perfeita (Thompson e Formby, 1993; Perloff, 1999), caracteriza-se pelo seguinte:

– Existência de produtos ou serviços homogéneos. Num

mercado com este pressuposto, não existem possibilidades de diferenciação a partir de alguma característica dos produtos ou serviços que se negociam. Estes são substitutos perfeitos, pelo que o preço é o único parâmetro relevante nas decisões dos compradores;

- Atomicidade de empresas. Quer a estrutura da oferta quer a estrutura da procura está suficientemente atomizada, pelo que a sua interacção competitiva leva a que nem os produtores nem os consumidores possam gerar situações de poder de negociação, influenciando o preço;
- Perfeita mobilidade e divisibilidade dos factores de produção. A consequência desta característica é de que não existem barreiras à entrada nem à saída do sector, pelo que os fornecedores dos factores de produção não monopolizam os seus recursos;
- As decisões são tomadas em condições de certeza. A informação é pública, está disponível para qualquer participante no mercado e pode ser interpretada sem qualquer custo. Esta condição estabelece a não existência de assimetria de informação para qualquer dos intervenientes no mercado. Não há custos de transacção.

Num mercado com estes pressupostos não haveria rendidas supra-normais<sup>3</sup> nem para as empresas nem para os accionistas. Se não admitirmos a flexibilidade daqueles pressupostos, a concorrência forçará continuamente a baixa dos proveitos 'anormais' das empresas e eliminará as rendidas supra-normais. Qualquer sector económico com rentabilidade acima da média, exercerá uma atractividade maior sobre si para as empresas de outros sectores. Estas empresas, dados os pressupostos anteriores, poderão entrar naquele sector sem problemas, conseguir os activos e o *know-how* necessários para competir com êxito, e levar à erosão dos proveitos supra-normais das empresas que aí se encontram estabelecidas. Assim, é razoável pressupor que em contexto real, os gestores das empresas tentem evitar a concorrência.

---

#### **Jorge Martins Rodrigues**

[jjrodrigues@esce.ips.pt](mailto:jjrodrigues@esce.ips.pt)

Professor Adjunto na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.  
Adjunct Professor at Escola Superior de Ciências Empresariais of Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2004 e aceite em Junho de 2005.

Received in February 2004 and accepted in June 2005.



Para Gonçalves e Ferro (2001), o papel da estratégia empresarial tem sido, de certo modo, o de ‘furar’ ou alterar os pressupostos básicos da teoria micro-económica neoclássica, através dos seguintes movimentos:

- criando e explorando o conceito e as técnicas de marketing, introduzindo elementos emocionais e simbólicos nos comportamentos dos consumidores e matizando, portanto, a assumpção de racionalidade perfeita e de optimização;
- promovendo a diferenciação e a distinção de marcas, para relegar o pressuposto da homogeneidade do produto;
- procurando a dimensão e a posição dominante e erguendo barreiras à entrada, em detrimento das hipóteses da oferta atomizada e da liberdade de entrada e saída do mercado;
- introduzindo no negócio descontinuidade e rupturas, por via da inovação, quebrando a presunção de estabilidade e linearidade;
- protegendo as inovações tecnológicas através de patentes, contrariando, assim, a assumpção da informação perfeita;
- visando vantagens competitivas duradouras capazes de gerar lucros crescentes e anormais, para fugir à lógica dos rendimentos marginais decrescentes e dos lucros tendentes para zero;
- procurando uma posição competitiva singular e duradoura, através de uma proposta de valor única (Porter, 1996), afastando, assim, a teórica concorrência perfeita.

Para isso, a gestão de topo deverá, por antecipação, proceder à formulação da estratégia a implementar, e à consequente prática de uma boa gestão estratégica. Esta, por sua vez, consiste em assegurar, a tempo, a melhor congruência possível entre as exigências do meio envolvente e dos *stakeholders* e os objectivos dos gestores de topo. Trata-se, pois, da gestão da empresa como um todo, na procura do potencial de criação de valor económico (Martinet, 1983). O mesmo é dizer que são as imperfeições de mercado que proporcionam às empresas as oportunidades de gerarem rendas supra-normais, i.e., a criação de valor económico.

#### • A vantagem competitiva como fonte de valor

A moderna teoria financeira assenta na premissa de que

os gestores têm como objectivo prioritário maximizar a riqueza dos investidores, independentemente do perfil destes (pródigos ou avarentos), incrementando o valor de mercado da participação de cada accionista na empresa, através do aproveitamento de todas as oportunidades de investimento que tenham um valor actual líquido positivo (Brealey e Myers, 2003).

Em condições de concorrência perfeita, as empresas não podem gerar projectos de investimento com um valor actual líquido positivo, pois isso significaria a existência de rendas supra-normais.

As condições extremas de concorrência perfeita implicam que qualquer empresa possa replicar sem custos as cadeias de valor das empresas que tenham identificado formas mais eficientes de competir num sector. Nestas condições, todos os projectos de investimento eficientes tendem a ser projectos com valor actual líquido igual a zero, não sendo possível a criação de valor.

Os pressupostos anteriores podem formalizar-se através do modelo de fluxos financeiros de três componentes:  $VAL_t = -I_0 + [\sum_{t=1}^n CF_t / (1+t_a)^t] + [VR / (1+t_a)^n]$ , onde  $VAL_t$  é o valor actual líquido, no momento  $t$ ;  $I_0$  representa o investimento necessário no início do projecto;  $CF_t$  são os fluxos financeiros disponíveis, no momento  $t$ ;  $VR_n$  é o valor residual nominal do projecto, no momento  $n$ ;  $t_a$  é o custo de oportunidade do capital, diferenciado para cada momento no tempo;  $t$  representa os diferentes momentos do horizonte temporal; e  $n$  define a dimensão do horizonte temporal durante o qual se espera que a estratégia definida acrescente valor.

A potência deste modelo tem em consideração os seguintes aspectos:

- a qualidade das previsões para um dado horizonte temporal, que servem de base à elaboração dos documentos de previsão a preços correntes (respondendo à questão: durante quanto tempo as estratégias irão gerar valor?);
- os fluxos financeiros previsíveis gerados em diferentes momentos (quanto vai ser libertado?);
- o custo de oportunidade do capital investido, em cada momento (qual o valor do risco?);
- a actualização, para o momento da decisão, dos fluxos financeiros gerados pela empresa, tendo em conta o custo de oportunidade do capital em cada momento.

O valor actual líquido resulta da soma dos fluxos financeiros assim actualizados.

Então, os projectos com valor actual líquido positivo indicam o aproveitamento de oportunidades (ou ineficiências) de mercado por parte do seu promotor, gerando rendas supra-normais durante o período de vida considerado. Ou seja, durante este horizonte temporal verificam-se os pressupostos que caracterizam o mercado de concorrência perfeita, estando a empresa a criar valor económico a partir dos projectos com valor actual líquido positivo<sup>4</sup>.

Constata-se assim, que na ausência de imperfeições de mercado, não é possível a criação de vantagens competitivas sustentáveis, nem projectos de investimento cujo valor actual líquido seja positivo. Isto implicaria que a concorrência seria incapaz de replicar com êxito a cadeia de valor da empresa, o que contraria os pressupostos do mercado de concorrência perfeita.

A ideia base desta análise é que o valor económico é sustentado na dificuldade de replicação das vantagens competitivas duradouras pelas outras empresas do sector. Se os concorrentes actuais ou potenciais puderem replicar essas vantagens sem grandes dificuldades, as nossas vantagens competitivas serão anuladas muito rapidamente. Portanto, o que confere valor às vantagens competitivas é a sua exclusividade e durabilidade, pois ambas as características são a garantia de benefícios actuais e futuros e das oportunidades de crescimento empresarial.

#### • O mercado de capitais e a criação de valor

A criação de valor apoia-se na exploração de vantagens competitivas duradouras, que resultam de imperfeições do mercado de bens e serviços. Para a materialização do valor económico gerado pela empresa, na óptica financeira, o mercado de capitais desempenha um papel crucial. É neste mercado que se compra e vende o valor das empresas, i.e., se negociam as rendas empresariais actuais e futuras, na forma de títulos (acções ou dívida) que proporcionam o direito a tais rendas. O mercado de capitais pode assumir diferentes formas de eficiência<sup>5</sup>, dependendo da quantidade de informação integrada nos preços (Fama, 1970).

No mercado de capitais actuam os investidores financeiros, comparando a rendibilidade esperada dos investi-

mentos da empresa com a rendibilidade que eles próprios exigem, em função do risco que assumem ao financiar tais investimentos. Da comparação da rendibilidade esperada com a rendibilidade exigida, surge a quantificação do valor económico no mercado de capitais.

Este raciocínio é válido, independentemente de uma empresa estar cotada ou não numa bolsa de valores. No caso das empresas cujos títulos não se negociam nas bolsas de valores, e nas quais se supõe existir um empresário ou gestor, é necessário reconhecer que este também é implicitamente um investidor no mercado de capitais. Quando esse empresário ou gestor procede à avaliação de investimentos, compara a rendibilidade exigida, o seu custo de oportunidade do capital, com a rendibilidade esperada. Este custo de oportunidade, para um decisor racional, será a rendibilidade que ele espera obter no mercado de capitais, suportando um risco similar ao do investimento que está a avaliar. Logo, o que acontece no mercado de capitais é de grande importância para todas as empresas, independentemente de os seus títulos estarem ou não cotados nesses mercados. Enquanto a rendibilidade exigida é um custo de oportunidade para os investidores financeiros, a rendibilidade esperada depende do conjunto de vantagens competitivas que os gestores da empresa sejam capazes de criar e de explorar. Quanto mais exclusivas e duradouras forem estas vantagens competitivas, maiores serão as possibilidades que a empresa tem de se distanciar da concorrência; consequentemente, maiores benefícios futuros e oportunidades de crescimento e maiores níveis de rendibilidade esperada, logo, maior criação de valor.

#### A origem do valor no sector da construção e obras públicas

Muitos dos projectos das empresas do sector da construção e obras públicas decorrem durante períodos de tempo consideráveis, por vezes anos. Assim, a definição do horizonte temporal de uma estratégia deve ter em conta o período de tempo em que os projectos que a empresa tem em carteira se desenvolvem.

Vejamos algumas características deste sector:

- **Actividade das empresas.** A actividade das empresas de construção e obras públicas pode ser entendida como uma sequência de projectos alternativos e irreversíveis



(Trigeorgis, 1996), com ciclos de vida diferentes, os quais podem proporcionar oportunidades de crescimento cujo valor depende da discricionariedade dos investimentos futuros (Myers, 1977).

A construção é uma actividade económica com marcada especificidade e caracterizada por uma grande diversidade de projectos, onde cada obra é, geralmente, um caso particular. Não existe, por conseguinte, padronização nem de produtos nem de processos de fabrico. Neste contexto, a noção de irreversibilidade traduz-se no facto de uma decisão sobre a escolha de um projecto condicionar o número e a natureza dos projectos futuros num dado horizonte temporal. Se é possível, em qualquer momento, parar o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, já é mais difícil desfazeremo-nos dos investimentos comprometidos nesse projecto, devido à ausência de um mercado organizado e com liquidez;

- **Estrutura do mercado.** A construção é uma actividade essencialmente local, com uma procura que vai do Estado, das multinacionais, aos pequenos promotores tradicionais e aos particulares. Do lado da oferta, o sector é constituído por empresas de diferente dimensão e graus de especialização. De um lado, encontram-se as empresas artesanais, geralmente muito especializadas num produto ou numa técnica, empregadoras de um pequeno número de pessoas. Do outro, as empresas de construção industrial e obras públicas, normalmente responsáveis por grandes projectos, frequentemente em parcerias, e que executam obras para o sector público e/ou para grandes empresas privadas;
- **Produtos e serviços.** O sector da construção e obras públicas exerce uma actividade económica com marcada especificidade e caracterizada por uma grande diversidade:
  - de projectos, onde cada obra é, geralmente, um caso particular. Não existe, por conseguinte, padronização nem de produtos nem de processos de fabrico;
  - de produtos, que cobrem tanto a habitação tradicional como uma estrada, um edifício inteligente ou uma barragem;
  - de operações produtivas, onde o produto final resulta da acção combinada de várias especialidades com graus

diferenciados de exigência e tecnologia;

- de tecnologias, em resultado da combinação de dois factores – das várias especialidades que intervêm numa empreitada; da coexistência, no quadro de cada especialidade, das novas tecnologias com as tradicionais;
- de unidades produtivas, com estabelecimentos industriais ‘clássicos’, pouco evoluídos tecnologicamente e com grande peso do factor mão-de-obra, em paralelo com empresas de ponta, dispendo de meios e capacidades claramente acima da média. É esta diversidade das actividades de construção que permite que se caracterize este sector como heterogéneo, fragmentado e segmentado;
- **Discricionariedade dos gestores.** Para Myers e Majluf (1984), a assimetria de informação entre os gestores – geralmente melhor informados sobre as capacidades da sua empresa e actuando na defesa dos actuais accionistas – e o mercado, leva a que aqueles, por vezes, possam implementar projectos com valor actual líquido negativo (fenómeno de selecção adversa, que poderá conduzir ao enraizamento dos gestores), recorrendo ao mercado para o seu financiamento com capitais alheios, transferindo, assim, o risco para os financiadores.

## Metodologia

O valor actual líquido (VAL) era o paradigma dominante na avaliação financeira *ex-ante* de projectos de investimento, no período sobre o qual fizemos a análise (1988-2000). Por tal motivo, cremos que se justifica utilizar a metodologia do Valor Económico Acrescentado (*Economic Value Added - EVA®*), como métrica *ex-post* do desempenho global dos projectos implementados, por ambas as metodologias partilharem os mesmos pressupostos teóricos (Albouy, 1999; Grinblatt e Titman, 2002; Neves, 2002). Aferia-se, assim, a criação ou não criação de valor.

### • Amostra de conveniência e sua dimensão

À semelhança do que acontecia nos outros países da União Europeia (Eurostat, 1995), a estrutura do sector da construção civil e obras públicas, em Portugal, era caracterizada pela existência de um reduzido número de grandes empresas, seguidas de uma importante franja de empresas de média dimensão. Por último, surgia uma grande massa

de pequenas construtoras, especializadas em determinados trabalhos e que exerciam a sua actividade em mercados mais específicos e de âmbito local. Acrescia ainda o facto de uma parcela significativa da produção das maiores empresas ser realizada por recurso à subcontratação destas pequenas empresas especializadas.

Em investigação qualitativa, a dimensão da amostra era difícil de definir em termos quantitativos. Contudo, um critério permanecia incontornável: a amostra devia produzir novos factos e um máximo de informação (Deslauriers, 1991). Para confirmar ou infirmar uma teoria, o estudo de casos múltiplos requeria entre três a dez casos, dependendo dos objectivos do investigador (Yin, 1993; Robson, 2001), enquanto Eisenhardt (1989) recomendava entre quatro a dez bons casos.

Seguindo este raciocínio, foi seleccionada uma amostra de conveniência<sup>6</sup>, cuja dimensão (seis empresas) resultou da aplicação dos critérios de selecção pré-estabelecidos, de modo a que as ligações observadas entre os conceitos pudessem ser nitidamente acentuadas. Esta amostra era constituída por empresas de grande dimensão, com estruturas organizacionais complexas (Fama e Jensen, 1983) e com um envolvimento considerável no sector, actuando como empreiteiros gerais. Estavam obrigadas a depositar e publicar os seus documentos de prestação de contas individuais, permaneceram sempre entre as vinte maiores empresas do sector, no horizonte temporal definido, e a sua propriedade e gestão eram juridicamente independentes.

#### • Dados

Os dados históricos contabilísticos relativos às empresas da amostra foram recolhidos, nas demonstrações económico-financeiras individuais, de acordo com o Decreto-lei n.º 410/89 de 21 de Novembro, auditadas à data de 31 de Dezembro de cada ano. Procedeu-se à 'reconversão' das demonstrações financeiras anteriores àquela data (1988 e 1989) para os novos formatos, respeitando a homogeneidade e a integralidade de cada conta (Borges et al., 2002).

Para uma aproximação ao cálculo do capital investido, socorremo-nos da perspectiva financeira, na qual o valor do capital investido era obtido pela soma dos fundos próprios (situação líquida), ou fundos equiparáveis a fundos próprios

(provisões para riscos e encargos, empréstimos por obrigações convertíveis, contas de accionistas), e de todo o passivo remunerado. Este englobava as dívidas a terceiros (médio e longo-prazo, e de curto-prazo), i.e., os compromissos que acarretavam custos financeiros explícitos. No caso concreto do sector da construção e obras públicas, aceitava-se uma extensão do conceito de estrutura de capital, no sentido dado por Rajan e Zingales (1995), e constatado pelo Banco de Portugal (2000), englobando nos capitais alheios também a componente de curto-prazo. Tal extensão justificava-se pelo facto de os capitais alheios de curto-prazo estarem em regime de *revolving*, i.e., eram contratos de financiamento bancário com um horizonte temporal inferior a um ano, mas incluíam uma cláusula de opção de extensão deste prazo, sem limitar o número de renovações. Ou seja, na sua classificação contabilística deveria prevalecer o princípio da substância sobre a forma. Logo, as empresas geriam estes fundos como se de fundos de médio e longo-prazo se tratassem. Era um conceito mais próximo do endividamento líquido referido na literatura (Vernimmen, 2002).

**Obteve-se um «spread» médio negativo de 4,6%, equivalente a cerca de 1,0% da produção acumulada daquelas empresas. Ou seja, na perspectiva financeira, houve destruição de valor.**

Para o cálculo do custo médio ponderado do capital utilizado, considerámos como taxa de custo de oportunidade do capital próprio, a rentabilidade proporcionada pelos títulos garantidos pelo Estado português<sup>7</sup>, acrescido de um prémio de risco de 5%, consistente com os raciocínios de Bancel e Perrotin (1999), Bancel e Ceddaha (1999), e Damadoran (2002), os quais sugeriam um prémio de risco consoante as características dos mercados financeiros.

Para calcular o custo real do capital alheio (Vernimmen, 2002), considerámos todos os encargos suportados (juros suportados mais outros custos e perdas financeiras) como estando relacionados com a média anual do capital alheio utilizado (na versão da extensão do conceito de estrutura de capital).

A taxa marginal de imposto sobre as sociedades conside-



rada foi a taxa de IRC em vigor em cada ano, acrescida da derrama.

### • Resultados

No horizonte temporal 1988-2000, num total de 78 observações, apenas três delas registaram um *spread* positivo, em duas empresas. Estas obtiveram uma rentabilidade média do capital investido de 5,8% versus um custo médio de 10,4%. Logo, obteve-se um *spread* médio negativo de 4,6%, equivalente a cerca de 1,0% da produção<sup>8</sup> acumulada daquelas empresas. Ou seja, na perspectiva financeira, houve destruição de valor.

### Conclusões

O objectivo principal de qualquer gestor deverá ser a criação de valor económico, através da obtenção de desempenhos acima da média do sector, procurando aproveitar as oportunidades ou insuficiências do mercado. O modelo prospectivo que possibilita aos gestores tomarem decisões atempadas, sustentadas nos factores geradores de valor, assenta numa abordagem sistémica, elaborando estratégias que prossigam o objectivo de manter ou reforçar as suas vantagens competitivas, devendo produzir impacto ao nível do valor da empresa.

No caso particular do sector da construção e obras públicas, a criação de valor é influenciada por muitos factores: a actividade das empresas, caracterizada por uma extensa cadeia de valor, a estrutura do mercado, a especificidade dos produtos e serviços, e a discricionariedade dos gestores. Será a correcta coordenação destas actividades que irá gerar os lucros supra-normais e não os elevados valores de facturação. ■

### Notas

1. O conceito de lucro económico difere do de lucro contabilístico, por ter em conta os custos de oportunidade, i.e., as receitas de que a empresa abdica ao não dar a cada um dos seus activos a melhor utilização alternativa possível.

2. É importante distinguir entre 'rendas normais' e 'rendas supra-normais'. As primeiras são os benefícios mínimos que permitem a sobrevivência da empresa a longo-prazo, pois cobrem o custo total da produção (o qual inclui a rentabilidade mínima exigida pelas fontes de financiamento). As rendas supra-normais são os excedentes adicionais às rendas normais. A procura destas rendas supra-normais deve ser o objectivo fundamental da gestão de qualquer empresa, e a sua consequência é a origem da criação de valor. São rendas schumpeterianas (conceito derivado de Joseph

Schumpeter; rendas derivadas da inovação criada pelos empreendedores, tema central na obra daquele economista que morreu em 1950, N.E.).

3. O valor actual líquido de um investimento é, muito simplesmente, o valor actualizado dos seus lucros económicos supra-normais (ou rendas económicas). Estas, por sua vez, são dadas pelos fluxos financeiros superiores aos mínimos a obter em condições de concorrência perfeita. Se só for possível obter rendas normais, os projectos de investimento têm um valor actual líquido igual a zero. Nestas condições, os rendimentos gerados pelo projecto apenas permitem remunerar o capital e recuperar o investimento.

4. Critério de decisão para a selecção de projectos de investimento, e que reflecte princípios comuns quer das finanças, quer da estratégia empresarial.

5. O mercado será eficiente se o valor actual líquido de todas as transacções for zero. Se os custos de transacção forem nulos e se todos os investidores tiverem acesso à mesma informação, então a concorrência eliminará qualquer oportunidade de obter um valor actual líquido positivo. Toda a informação disponível estaria incorporada nos preços.

6. Era uma amostra que resultava dos critérios definidos pelo investigador, em função dos elementos a que tinha acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo, sendo, por isso, destituída de qualquer rigor estatístico (Gil, 1999).

7. Para estimar estas taxas, tomámos como melhor opção as Taxas de Juro de Títulos de Dívida Pública - Empréstimos com aval do Estado, para os anos de 1986 a 1992 (os títulos considerados eram os transaccionados em Bolsa de Valores), e as Taxas de Rentabilidade das Obrigações do Tesouro (YTM) de Taxa Fixa, a 10 anos, para os anos de 1993 a 2000, por serem no mercado os títulos com menor risco total (Neves, 2002; Damodaran, 2002). Esta escolha deveu-se também a ambos os títulos representarem investimentos de longo-prazo e incorporarem os prémios de expectativas da inflação para o mesmo período. Adicionalmente, nenhum destes títulos era instrumento de política monetária que pudesse ser usado por especuladores no mercado externo, ou como instrumento de aplicação de excessos de liquidez (Alpalhão e Alves, 2005).

8. O volume de negócios constituía o elemento essencial na apreciação do desempenho a prazo de uma empresa, por traduzir o conjunto das actividades objecto do seu propósito. Contudo, na análise de apenas um exercício, aquela variável poderia traduzir de maneira inexacta o conjunto das actividades, pelo que foi utilizado o conceito de 'produção' (proveitos de exploração) como uma métrica mais correcta, por permitir comparar os consumos do exercício com a base das actividades às quais eles correspondiam. Esta correcção assumia tanto mais importância quanto as empresas, ou o sector de actividade em que elas actuavam, se caracterizasse por um montante elevado de stocks ou de trabalhos em curso (Vernimmen, 2002). Era o caso do sector da construção e obras públicas.

### Referências bibliográficas

ALBOUY, Michel (1999b), «Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur». *Revue Française de Gestion*, 122, pp. 81-90.

ALPALHÃO, Rui e ALVES, Paulo (2005), «The Portuguese equity risk premium: What we know and what we don't know». *Applied Financial Economics*, Forthcoming.

BANCEL, Franck e CEDDAHA, Franck (1999), «Vers une prime de

risque unique?». *Analyse Financière*, 119, pp. 81-92.

BANCEL, Franck e PERROTIN, Thomas (1999), «Le coût du capital dans les pays émergents». Na Web em: [www.vernimmen.net/ftp/cmcpaysememergents.pdf](http://www.vernimmen.net/ftp/cmcpaysememergents.pdf).

BORGES, António; RODRIGUES, Azevedo e RODRIGUES, Rogério (2002), **Elementos de Contabilidade Geral**. 20.ª ed., Áreas Editora, Lisboa.

BREALEY, Richard e MYERS, Stuart (2003), **Principles of Corporate Finance**. 7th ed., McGraw-Hill.

COPELAND, Thomas; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack (2001), **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.

DAMODARAN, Aswath (2002), **Investment Valuation - Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset**. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., EUA.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991), **Recherche Qualitative: Guide Pratique**. McGraw-Hill, Montreal, Canadá.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

EUROSTAT (1995), **A Europa em Números**. 4ª ed., Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Comunidade Europeia.

FAMA, Eugene F. (1970), «Efficient capital markets: A review of theory and empirical work». *Journal of Finance*, 25, pp. 427-465.

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

GONÇALVES, Fernando e FERRO, Pedro (2001), «Estratégias Empresariais e Complexidade». In Miguel Pina e Cunha, José Manuel Fonseca e Fernando Gonçalves (org.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de um Ataque de Nervos**, Editora RH, Lisboa.

GRINBLATT, Mark e TITMAN, Sheridan (2002), **Financial Markets and Corporate Strategy**. 2nd ed., International Edition, McGraw-Hill, EUA.

MARTINET, A. Charles (1983), **Stratégie**. Librairie Vuibert, Paris, França.

MYERS, Stewart C. (1977), «Determinants of corporate borrowing». *Journal of Financial Economics*, 5, pp. 147-176.

MYERS, Stewart C. e MAJLUF, Nicholas S. (1984), «Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have». *Journal of Financial Economics*, 13, pp. 187-224.

NEVES, João C. (2002), **Avaliação de Empresas e Negócios: Fundamentos, Técnicas e Aplicações**. McGraw-Hill, Lisboa.

PERLOFF, Jeffrey M. (1999), **Microeconomics**. Addison-Wesley, EUA.

PORTER, Michael E. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. McMillan Publishing, The Free Press, New York, EUA.

PORTER, Michael E. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. McMillan Publishing, The Free Press, New York, EUA.

PORTER, Michael E. (1996), «What is strategy?». In Michael E. Porter (ed.) (1998), **On Competition**, Harvard Business Review Book Series.

RAJAN, Raghuram G. e ZINGALES, Luigi (1995), «What do we know about capital structure? Some evidence from international data». *Journal of Finance*, 50(5), pp. 1421-1460.

ROBSON, Colin (2001), **Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner - Researchers**. Blackwell Publishers.

THOMPSON, Arthur e FORMBY, John (1993), **Economics of the Firm: Theory and Practice**. Prentice Hall.

TRIGEORGIS, Lenos (1996), **Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation**. 5ed, MIT Press, Cambridge.

VERNIMMEN, Pierre; QUIRY, Pascal; e FUR, Yann Le (2002), **Finance d'Entreprise: Théorie et Pratique de la Finance**. 5eme éd., Dalloz.

WHEELLEN, Thomas L. e HUNGER, J. David. (2002), **Strategic Management and Business Policy**. 8th, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, EUA.

YIN, Robert K. (1993), **Applications of Case Study Research**. SAGE, EUA.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

**JANELA na WEB.COM**

O seu PORTAL para o Management em português

**GURUS ON LINE**  
www.gurusonline.tv

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

Entrevistas sobre Administração de Empresas



# «Downsizing» e despedimentos

## Uma perspectiva crítica

por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

**RESUMO:** Neste artigo discute-se o «downsizing» e os despedimentos massivos numa perspectiva crítica. Aduz-se que o «downsizing», pelas consequências na organização e na envolvente socioeconómica, deve ser usado cautelosamente como derradeira solução, não como primeiro paliativo. Contrastam-se várias estratégias de condução dos processos de redução do pessoal e analisam-se os impactos sobre quem fica e quem sai. Procura-se, ainda, desvendar alguns mitos, sugerindo acções mais compatíveis com a dignidade das pessoas.

**Palavras-chave:** *Downsizing*, Despedimentos, Desempenho Organizacional, Justiça, Dignidade

**TITLE:** *Downsizing and layoffs: a critical view*

**ABSTRACT:** This paper discusses downsizing and massive layoffs from a critical perspective. We argue that these events, due their consequences at the organizational and socio-economic levels, must be used with caution and prudence. They should be seen as the last solution, never as the first palliative. The paper contrasts several strategies to conduct workforce cutbacks and analyses their impacts on victims and survivors. It also tries to unveil some myths and point out some actions that must be carried out with respect to the human dignity.

**Key words:** *Downsizing*, *Layoff*, *Organizational Performance*, *Justice*, *Human Dignity*

Num artigo intitulado «How to fire people and still sleep at night», Labich (1996, p. 43) cita Jim MacLachlan, então Director de Gestão da Mudança do Deloitte & Touche Consulting Group: «Uma coisa é certa: se você tratar as pessoas como pedaços de carne, arrepender-se-á um dia».

O vaticínio reflecte a globalidade do texto, em que as linhas mestras são as seguintes:

- os gestores devem ser cautos no modo como procedem a despedimentos e respeitar a dignidade das pessoas;
- os despedimentos mal executados são perniciosos para os visados, a sociedade e os sobreviventes;
- por vezes, estes processos são modismos ou meras tentativas de encobrimento dos erros da gestão.

Em caixa inserta no mesmo artigo, elenca-se várias orientações:

- «nunca despeça o seu pai»;
- não use os empregados como peões num jogo;
- não seja hipócrita;
- evite despedimentos em massa;
- não use meios electrónicos ou o correio para avisar alguém de que foi despedido.

O facto de o texto surgir numa revista não científica não lhe diminui o mérito, pois o conteúdo é congruente com literatura publicada nos domínios da gestão e da psicologia industrial e das organizações. E numerosos textos têm aduzido a necessidade de os processos de despedimento serem impregnados de considerações de justiça. Este artigo não se debruça especificamente sobre o 'lado escuro' dos despedimentos, mas sobre um processo que frequentemente está na sua origem e que, muitas vezes, é com ele confundido: o *downsizing*. Razões várias têm transformado esse processo

numa ocorrência frequente. Amiúde apontado como receita para a resolução de problemas e/ou para a melhoria da competitividade, ele tem vindo, porém, a suscitar preocupações várias – devido aos efeitos perversos gerados.

**Razões várias têm transformado o «downsizing» numa ocorrência frequente. Amiúde apontado como receita para a resolução de problemas e/ou para a melhoria da competitividade, ele tem vindo, porém, a suscitar preocupações várias – devido aos efeitos perversos gerados.**

É este o *leitmotiv* do texto. Começa por caracterizar o *downsizing* e os benefícios esperados. Alude aos efeitos negativos gerados e enfatiza duas fontes dos fracassos – a ausência de uma orientação sistémica/estratégica; e as injustiças que hipotecam o empenhamento dos sobreviventes. Mostra como as injustiças pervertem a dignificação do trabalho e a vida empresarial, desmotivam os sobreviventes, afectam a auto-estima e a eficácia dos gestores. Esboça linhas de orientação, em prol de processos de *downsizing* mais eficazes e dignificantes.

**O lado mais sombrio de Janus**

O *downsizing* é um conjunto de actividades levadas a cabo pela gestão, visando melhorar a eficiência, a produtividade e/ou a competitividade organizacional (Cameron, 1994; West, 2000). Envolve reduções de pessoal, embora não se circunscreva a esse aspecto. Em síntese, é um processo de ‘emagrecimento’ actuante sobre a proporção de empregados relativamente ao trabalho a executar. Entre os benefícios esperados, identificam-se a redução de custos, o decréscimo das peças burocráticas, a maior celeridade deci-

sional, a melhoria da eficiência comunicacional, o maior vigor do comportamento inovador, a eliminação de desperdícios, o aumento da produtividade, o incremento da eficiência da empresa – em suma, maior capacidade competitiva (Sahdev, 2004). A evidência empírica traça, todavia, uma paisagem menos optimista. Por exemplo, um estudo da *Society for Human Resource Management* sugeriu que mais de 50% das 1 468 empresas submetidas a reestruturações, mantiveram ou deterioraram a produtividade (Henkoff, 1990). Um estudo publicado em 1991 no *Wall Street Journal* mostrou que a maioria das empresas não alcançou os resultados esperados com processos de ‘emagrecimento’ (Bennett, 1991). Por exemplo, entre as empresas que almejavam aumentar a produtividade, apenas 22% o conseguiram.

O Quadro I sintetiza estes potenciais efeitos perversos. Está impregnado de duas ideias fulcrais. Primeiro, essas consequências negativas são fortalecidas por processos de despedimento injustos. Esta pode parecer uma matéria bizantina para o mundo ‘viril’ dos negócios – e constitui tabu em muitos meios académicos e empresariais. Todavia, tem sido alvo de numerosas investigações indicadoras de que a justiça é fulcral para a ética dos negócios, a dignidade humana, o desempenho dos empregados sobreviventes e os resultados económicos das empresas. Em segundo lugar, a consideração dos efeitos perversos não pode circunscrever-se à empresa e aos sobreviventes, devendo englobar também os despedidos e a sociedade (Kieselbach e Mader, 2002; Van Buren III, 2003).

**Porque falha o «downsizing»?**

Do exposto se depreende que as injustiças são um dos factores mais veementes do fracasso dos processos de *downsizing*, especialmente porque desvitalizam o capital humano

**Arménio Rego**

arego@egi.ua.pt

Doutor em Gestão. Professor do Departamento de Economia, Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. PhD in Management. Professor of the Department of Economics Management and Industrial Engineering of the University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

**Miguel Pina e Cunha**

mpc@fe.unl.pt

Professor do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Professor of the Management Department of the Economics Faculty at Universidade Nova de Lisboa, Lisbon, Portugal.

Recebido em Setembro de 2004 e aceite em Junho de 2005.

Received in September 2004 and accepted in June 2005.

**Quadro I**  
**Possíveis efeitos do «downsizing»**  
**(especialmente quando os despedimentos são percebidos como injustos)**

Nos dispensados	Na sociedade e na comunidade local
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depressão</li> <li>• Decréscimos da auto-estima</li> <li>• Ansiedade</li> <li>• Hostilidade</li> <li>• Abuso de álcool e drogas ilícitas</li> <li>• Problemas gastrointestinais</li> <li>• Desordens no sono</li> <li>• Disfunções cardiovasculares</li> <li>• Tentativas de suicídio</li> <li>• Tensões familiares (e.g., divórcios, conflitos com os filhos) e com a vizinhança</li> <li>• Efeitos perversos sobre os filhos (e.g., problemas escolares, sentido de desamparo)</li> <li>• Maiores desejos de processar judicialmente a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos contribuições para a Segurança Social</li> <li>• Mais custos com subsídios de desemprego</li> <li>• Maiores índices de criminalidade e conflitualidade social</li> <li>• Menor coesão social</li> <li>• Clima de desconfiança, de cinismo e de pessimismo</li> <li>• Crise na economia local gerada pela quebra do poder de compra</li> </ul>
Nos gestores e na empresa	Nos sobreviventes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degeneração do clima social e erosão do espírito de equipa</li> <li>• Quebras da produtividade</li> <li>• Distorções no fluxo comunicacional e nos processos de coordenação do trabalho</li> <li>• Perda das redes informais</li> <li>• Perda gerada pelo abandono dos colaboradores mais talentosos</li> <li>• Degradação da reputação da empresa, gerando afastamento de bons candidatos a emprego e de alguma clientela</li> <li>• Custos com processos judiciais</li> <li>• Custos com o recrutamento de consultores que cumpram trabalho antes realizado pelos despedidos</li> <li>• Comportamentos mais defensivos e menos proactivos dos gestores</li> <li>• Menor propensão para o risco e a inovação</li> <li>• Negligência pelo planeamento a longo-prazo</li> <li>• Problemas na relação com os clientes (e outros <i>stakeholders</i>, como os fornecedores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade acerca do futuro na empresa</li> <li>• Sentimento de culpa (pela saída dos companheiros)</li> <li>• Receio de virem a ser alvo de despedimento injusto</li> <li>• Quebra de confiança nos líderes e na organização</li> <li>• Menores empenhamento e lealdade organizacional</li> <li>• Cinismo acerca da vida organizacional</li> <li>• Baixa da produtividade</li> <li>• Maior absentismo</li> <li>• Menor propensão para o risco e a inovação</li> <li>• Stresse (e potenciais efeitos perversos)</li> <li>• Menor espírito cooperativo</li> <li>• Acções retaliatórias</li> <li>• Abandono da organização (especialmente pelos mais talentosos e/ou qualificados)</li> </ul>

sobrevivente. Desse aspecto se ocupará a secção seguinte. Aqui, importa esclarecer os factores de natureza mais 'técnico-gestonária', sendo especialmente relevante o erro de pensar que o *downsizing* é uma 'solução rápida' de efeitos positivos assegurados. Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara

*downsizing* à 'mera' redução de custos. Consequentemente, adoptam apenas mudanças superficiais, sem que a 'maneira de fazer as coisas' se modifique e melhore a eficiência e a eficácia. A distinção entre *downsizing* e *rightsizing* pode auxiliar na compreensão da matéria (Vollmann e Brazas, 1993).

O *downsizing* reactivo consiste na redução de pessoal com o 'simples' fito na redução de custos, mas sem que haja uma reestruturação geral que implique a globalidade da organização e o ajustamento/alinhamento dos vários processos organizacionais. O proactivo – ou *rightsizing* – visa a simplificação do trabalho e a melhoria da produtividade das actividades que acrescentam valor aos produtos/serviços e processos da empresa. O *rightsizing* visa «atingir a quantidade apropriada de pessoas, que fazem as coisas apropriadas, e focaliza-se no desenvolvimento dos recursos humanos mais do que nos custos com salários». Vollmann e Brazas enfatizam a distinção de modo bastante emblemático: «O *downsizing* que não se focaliza no *rightsizing* tende a ser um exercício fútil. A menos que a carga de trabalho seja reduzida – mediante a simplificação, o reemprego estratégico e outras melhorias no processo de trabalho – é provável que o emprego e os custos retornem aos patamares anteriores como consequência (a) da celebração de contratos de

**Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara «downsizing» à 'mera' redução de custos. Consequentemente, adoptam apenas mudanças superficiais, sem que a 'maneira de fazer as coisas' se modifique e melhore a eficiência e a eficácia.**

prestação de serviços, (b) da contratação de anteriores empregados como consultores, (c) do recurso a horas extraordinárias e outros custos laborais 'extra-balanço'».

Há, pois, necessidade de criar uma diferente mentalidade na organização, de modificar as práticas fundamentais, de redesenhar processos de trabalho, de articular uma visão apelativa, ambiciosa e realista – em suma, de proceder a um «esforço de transformação estratégica completo que permita mudar as valores e as atitudes que impregnam a cultura da organização» (Ketz de Vries e Balazs, 1997, p. 15). É igualmente necessário atentar especificamente nas implicações sobre o capital humano – um elemento frequentemente descurado.

**Quadro II**  
**Três estratégias de «downsizing»**

Tipo de estratégia	Características	Exemplos
<b>Redução da força de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivo: redução do pessoal (custos), embora com tendencial manutenção da quantidade global de trabalho</li> <li>• Implementação de curto-prazo</li> <li>• Promoção da transição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência e <i>outplacement</i></li> <li>• Incentivos de aposentação (e.g., reformas antecipadas)</li> <li>• Pacotes de <i>buyout</i></li> <li>• Despedimentos</li> </ul>
<b>Redesenho organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivo: mudança organizacional, diminuição de trabalho</li> <li>• Implementação de médio-prazo</li> <li>• Promoção da transição e, potencialmente, da transformação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de funções/cargos</li> <li>• Fusão de unidades organizacionais</li> <li>• Eliminação de níveis hierárquicos</li> <li>• Eliminação de produtos</li> <li>• Redesenho das tarefas</li> </ul>
<b>Estratégia sistémica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivo: mudança da cultura da organização, das atitudes e dos valores dos colaboradores</li> <li>• Implementação de longo-prazo</li> <li>• Promoção da transformação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de responsabilidades</li> <li>• Redefinição de funções</li> <li>• Redução dos custos da cadeia de valor a longo-prazo (e.g., tempos de espera; redundâncias; quantidade de fornecedores)</li> <li>• Envolvimento de todos os constituintes</li> <li>• Promoção da melhoria contínua e da inovação</li> <li>• Simplificação</li> <li>• Novas prioridades estratégicas</li> </ul>

Adaptado de Cameron et al. (1991); Cameron (1994).

A distinção entre *downsizing* e *rightsizing* é compaginável com a caracterização triangular que Cameron e seus colaboradores (1991) produziram acerca das estratégias de *downsizing* (Quadro II). Mais do que bastar-se com uma mera redução de pessoal ou mesmo com um redesenho organizacional, o genuíno *downsizing* implica uma orientação sistémica que envolva as várias partes do corpo da organização.

Mishra e Mishra (1994) analisaram o impacto destas três estratégias na redução dos custos e na melhoria da qualidade. Verificaram que a primeira estratégia se associava negativamente com as duas variáveis de desempenho, ao passo que as outras duas se associavam positivamente. Bonache (2002, pp. 284-285) extraiu daqui uma ilação quase bélica: «Estes dados indicam que as reduções de pessoal, *per se*, não melhoram os resultados organizacionais. Mais: cortar simplesmente pessoal pode gerar efeitos negativos. Se a empresa se limita a reduzir pessoal, sem mudar outros aspectos, deteriorará o nível de empenhamento dos empregados, e ser-lhe-á difícil prever (...) quem se manterá e quem abandonará. É como atirar uma granada para dentro de uma habitação pejada de gente, fechar a porta, e esperar que a explosão elimine uma certa percentagem de pessoal. Além disso, é provável que a redução de custos

conseguida seja apenas de curto-prazo. Assim, no estudo (...), verificou-se que a maioria dos executivos cobria novamente os postos de trabalho antes de decorridos dois anos. Definitivamente, a evidência empírica indica que as reduções apenas geram impacto positivo nos resultados quando são acompanhadas de outras mudanças.»

### As injustiças como factores do fracasso

A justiça pode ser interpretada à luz das quatro dimensões contempladas no Quadro III (Rego, 2000; Rego *et al.*, 2002). A distinção é fulcral por duas razões fundamentais. Primeira, as pessoas podem sentir-se justicadas numa faceta e injusticadas nas outras. Por exemplo, os sobreviventes podem considerar que o despedimento era inevitável e que a indemnização recebida pelos seus companheiros dispensados foi justa (justiça distributiva). Mas podem sentir que não foram avisados atempadamente nem participaram no processo (injustiça procedimental), que os superiores os trataram desrespeitosamente e indignamente (injustiça interpessoal) e que não lhes explicaram devidamente as razões e a forma do despedimento (injustiça informacional). As suas reacções (e.g., motivação no período pós-*downsizing*) não são apenas pautadas pela justiça dos resultados, mas também pelas injustiças

Quadro III  
As quatro facetas da justiça

<b>Distributiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O despedimento foi justo?</li> <li>• Permaneceram as pessoas que mais mereciam, ou foram essas as dispensadas?</li> <li>• Foram facultados apoios (e.g., <i>outplacement</i>)? As indemnizações foram justas?</li> </ul>
<b>Procedimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi proporcionado aviso atempado?</li> <li>• Quais os critérios usados para determinar quem permanecia e quem era dispensado? Foram claros e justos?</li> <li>• As pessoas tiveram voz no processo?</li> <li>• Assegurou-se que os gestores não tinham interesse pessoal no despedimento (e.g., bónus por cada empregado despedido)?</li> <li>• Se o critério de despedimento foi o desempenho dos indivíduos, a informação que sustentou as decisões de escolha era exacta e rigorosa?</li> <li>• Estiveram arredados do processo critérios como a nacionalidade, o sexo e as orientações religiosas e políticas?</li> <li>• Os cortes abrangeram os vários níveis hierárquicos - ou foram apenas aplicáveis à base da hierarquia?</li> </ul>
<b>Interpessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas foram tratadas com dignidade e respeito?</li> <li>• Os gestores denotaram respeito pelos direitos dos atingidos? Revelaram sensibilidade e tacto?</li> </ul>
<b>Informacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas receberam explicações (correctas e genuínas) acerca das razões do despedimento e da implementação?</li> <li>• Foi-lhes facultada informação suficiente sobre a matéria?</li> </ul>

nas outras dimensões. Note-se que a esta asserção subjaz a evidência de que os sobreviventes não reagem apenas à justiça que lhes cabe – mas também à que julgam ter cabido aos dispensados (Lind *et al.*, 1998; Rego, 2003).

A segunda razão que justifica a consideração das quatro dimensões diz respeito à interacção entre elas (Brockner e Wiesenfeld, 1996; Rego, 2000). Por exemplo, quando os sobreviventes percebem que os despedimentos cumprem critérios de justiça procedimental/interaccional, tendem a reagir menos negativamente à severidade e ao aspecto desfavorável dos resultados aplicados aos seus companheiros (resultados que porventura temem que venham a recair sobre si próprios no futuro). Ou seja, a justiça procedimental/interaccional mitiga os efeitos negativos gerados pela aspecto desfavorável dos resultados. As reacções são especialmente negativas quando se conjugam elevadas injustiças distributiva e procedimental/interaccional.

Faça-se um parêntesis para esclarecer que a menção aos sobreviventes não pretende secundarizar as reacções dos despedidos (as ‘vítimas’). Na verdade, para além da angústia experimentada, poderão retaliar a empresa com processos judiciais e denegrir a sua reputação. O que se sugere é que, mesmo adoptando uma perspectiva meramente instrumental («importa ser justo porque isso é vantajoso para a empresa»), é pertinente atender às reacções dos sobreviventes.

Estes, quando percebem injustiças no processo:

- baixam o empenhamento e a identificação com a organização;
- desconfiam da organização e dos líderes;
- desmotivam-se e são mais absentistas;
- atenuam o espírito de cooperação e de equipa;
- baixam o desempenho.

### Os efeitos das injustiças sobre o desempenho dos gestores

A argumentação aduzida adquire especial valia quando se faz luz sobre as reacções dos gestores às injustiças dos despedimentos que eles próprios executaram e/ou nos quais participaram. Sentimentos de culpa, ‘desindividualização’ e depressões – eis efeitos frequentemente citados. Alguns estudos ajudam ainda a conhecer os efeitos daí advenientes para o desempenho organizacional.

Por exemplo, o modelo de Wiesenfeld e seus colaboradores (2000) sugere o seguinte:

- Em períodos de mudança como os de *downsizing*, os gestores jogam um papel-chave nas estratégias traçadas e na utilização dos recursos. Acresce que, sendo líderes de opinião e modelos de papéis a desempenhar, influenciam as acções dos colaboradores e o desempenho das equipas que lideram. Por conseguinte, o modo como reagem ao processo de *downsizing* tem implicações no desempenho dos colaboradores e na eficácia organizacional;
- Um aspecto fulcral nessa matéria é o que concerne à sua auto-estima. Há razões para supor (Wiesenfeld *et al.*, 2000) que, quando esta é baixa, os gestores adoptam menos comportamentos necessários para lidar com a mudança inerente ao *downsizing*;
- Sucede que a auto-estima tende a decrescer se considerarem o processo injusto. Esta é uma tendência aplicável à generalidade dos indivíduos, mas porventura mais vinçada nos gestores – pois tendem a ser mais empenhados na organização e mais ‘comprometidos’ com as práticas usadas no processo;
- Quando percebem que o processo é injusto – e assim experimentam menor auto-estima – os gestores tornam-se mais defensivos, menos proficientes na acção, mais propensos a justificar os seus comportamentos e a ‘salvar a face’, mais focalizados no curto-prazo, menos dispostos a explorar novas ideias e métodos de trabalho, mais inclinados para depreciar os outros e enganá-los. Ficam, pois, menos capacitados para adoptarem as acções que o clima de transição, de ambiguidade e de incerteza requer (Quadro IV): focalização no longo-prazo, motivação, espírito inovador vigoroso, disponibilidade para apoiar os seus colaboradores.

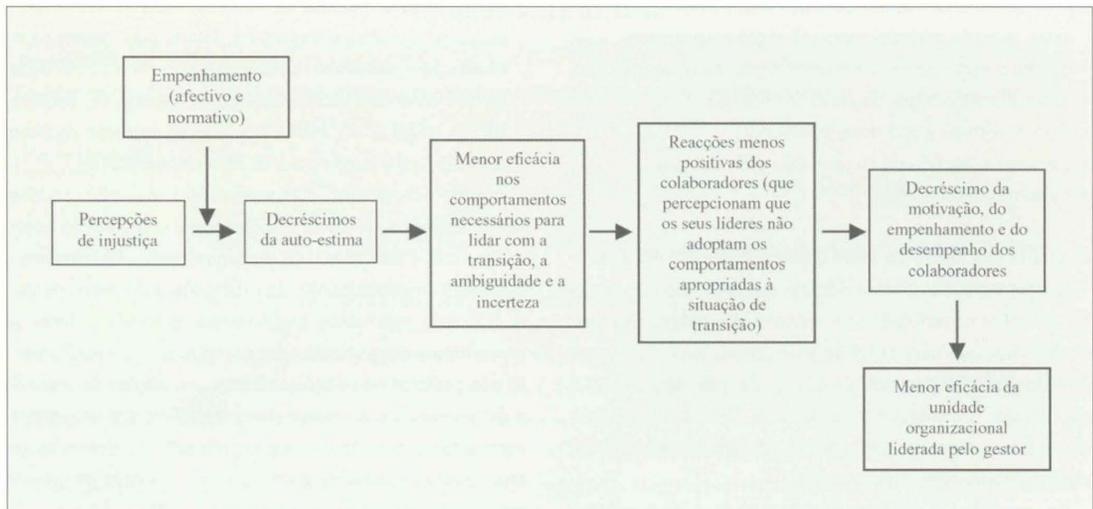
Perante este padrão comportamental, os colaboradores sentem carência de apoio dos gestores e insegurança quanto ao rumo e aos objectivos da organização. Daí decorre a queda do empenhamento, da motivação e do desempenho. A Figura 1 representa graficamente o modelo. Nela se acrescenta o papel moderador exercido pelo empenhamento dos gestores na relação entre as percepções de injustiça e os decréscimos de auto-estima. Significa que os gestores mais empenhados com a sua organização tendem a reagir mais negativamente às percepções de injustiça do que os menos empenhados (Brockner *et al.*, 1992a; Tyler *et al.*, 1996).

Quadro IV  
**O que se requer dos gestores em períodos de transição/mudança e como eles se comportam quando sentem ameaças ao seu «self»**

O que seria desejável	O que fazem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se focalizassem no longo-prazo e articulassem uma visão apelativa</li> <li>• Que antecipassem e satisfizessem as necessidades de recursos da unidade organizacional que lideram</li> <li>• Que denotassem motivação e entusiasmo contagiante</li> <li>• Que tomassem riscos</li> <li>• Que inovassem</li> <li>• Que promovessem a participação e a comunicação aberta e franca com os colaboradores</li> <li>• Que se disponibilizassem para os colaboradores</li> <li>• Que dêem poder aos seus colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizam-se nas ameaças imediatas</li> <li>• Focalizam-se nas suas necessidades pessoais (auto-protecção)</li> <li>• Desmotivam-se</li> <li>• São cautelosos/circunspectos</li> <li>• São mais rígidos</li> <li>• Tornam-se mais defensivos</li> <li>• 'Afastam-se', resguardam-se</li> <li>• Controlam apertadamente os seus colaboradores e a envolvente</li> </ul>

Adaptado de Wiesenfeld et al. (2000, p. 16).

Figura 1  
**Efeitos da injustiça dos despedimentos sobre o desempenho organizacional**



Adaptada de Wiesenfeld et al. (2000).

### Em prol de processos mais eficazes

O exposto permite compreender que a eficácia dos processos de *downsizing* e o respeito devido às pessoas requerem a observância de algumas orientações:

- Importa que a organização seja animada por uma visão (realista, apelativa, clara, mobilizadora) e que o negócio seja redefinido de acordo com a nova paisagem competitiva;
- Recomenda-se que a orientação do *downsizing* seja sistémica, e não apenas focalizada na 'mera' redução de pessoal tendo em vista reduzir custos;
- Antes de se 'cortar' no pessoal, é necessário eliminar o trabalho desnecessário. Caso contrário, os sobreviventes sentem que a carga de trabalho aumentou e que a mudança degradou as condições de trabalho. Para além do ressentimento, da tensão e da desmotivação daí decorrentes, pode suceder que a empresa se veja confrontada com a necessidade de contratar mais pessoas e/ou de recorrer a consultores externos;
- Se a redução de custos é a prescrição correcta para uma organização em declínio, ou uma resposta para a queda da produtividade, então o despedimento deve ser tomado como o último recurso – e não o primeiro. Várias alternativas podem ser previamente consideradas (Quadro V);

- Pode ser conveniente complementar o *downsizing* interno com o externo (e.g., racionalização da rede de fornecedores; redução dos pontos de venda);
- Importa que os colaboradores sejam tratados justa e respeitosamente;
- O processo deve ser compreendido pelos colaboradores. Para tal, é necessário desenvolver com eles intensa comunicação – antes, durante e depois do processo;
- Recomenda-se a prestação de apoio aos dispensados (e.g., serviços de *outplacement*; aconselhamento pessoal e familiar; apoio activo na busca de novo emprego). Embora estes processos possam ser economicamente dispendiosos, fomentam a lealdade dos sobreviventes, evitam processos judiciais despoletados pelos despedidos e previnem a ocorrência de manchas na reputação da empresa;
- Recomenda-se, também, a prestação de apoio aos sobreviventes – para que compreendam o destino da empresa, o lugar que nele ocuparão, o papel que deles se espera e as oportunidades que a mudança propicia.

### Um foco nos sobreviventes

Num artigo intitulado precisamente «Managing the effects of layoffs on survivors», Brockner (1992) sugeriu categoricamente que os gestores geríssem adequadamente os despe-

### Quadro U

#### Exemplos de medidas potencialmente alternativas (e/ou complementares) à redução de pessoal

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de desperdícios</li> <li>• Congelamento de contratações</li> <li>• Congelamento de salários</li> <li>• Restrições no recurso a horas de trabalho extraordinárias</li> <li>• Formação, reciclagem, reconversão das pessoas</li> <li>• Transferência das pessoas para funções em que as suas competências sejam mais pertinentes e/ou necessárias</li> <li>• Reconversão de trabalho a tempo integral em trabalho a tempo parcial</li> <li>• Partilha de postos de trabalho</li> <li>• Redução da semana de trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenças sem vencimento</li> <li>• Aumento do número de dias de férias 'forçadas'</li> <li>• Dispensa das pessoas, com promessa de retorno ao trabalho quando possível</li> <li>• Troca/cedência de empregados com outras empresas</li> <li>• Conversão dos empregados em consultores</li> <li>• Incentivos à saída (incluindo incentivos à reforma antecipada)</li> <li>• Permitir aos empregados que trabalhem para a comunidade (em organizações sem fins lucrativos) durante um dado período (e.g., um ano), auferindo apenas uma percentagem do salário</li> <li>• Apoio financeiro aos despedidos para criação de auto-emprego</li> <li>• Não renovação dos contratos com trabalhadores temporários</li> </ul> |
|--|---|



dimentos sob pena de a força de trabalho que permanece ficar 'aniquilada' do ponto de vista da motivação.

Em várias publicações (e.g., Brockner, 1994; Brockner et al., 1992, 1994), o autor tem sublinhado quatro pontos fundamentais:

- Quando os processos de redução de pessoal são mal conduzidos, os sobreviventes reagem com menores motivação, empenhamento e produtividade;
- Os factores que mais influenciam tais reacções são as percepções de (in)justiça e as condições de trabalho após despedimento;
- Actuando sobre estes dois factores, os gestores ficam mais capacitados para uma apropriada gestão destes processos;
- Não são apenas as consequências sobre si próprios que determinam os comportamentos dos sobreviventes. Também os métodos e o relacionamento praticado com os despedidos interferem nas suas reacções. Tal tende a suceder por dois tipos de razões. A primeira é de natureza mais 'egoísta': os sobreviventes que assistem a despedimentos incorrectos ficam apreensivos sobre o seu próprio futuro e sobre o grau em que poderão vir a ser alvo do mesmo tratamento. A segunda razão provém de aspectos mais emocionais e 'altruístas': é especialmente angus-

fiante assistir à partida de pessoas com as quais se estabeleceram relacionamentos de trabalho e de amizade durante longos períodos.

Embora os dois factores antes aludidos (percepções de justiça, condições de trabalho após despedimento) sejam de compreensão intuitiva, importa aprofundar os seus conteúdos (Quadro VI):

- Quando consideram que o processo usado no despedimento foi injusto, os sobreviventes sentem que o mesmo pode vir a suceder-lhes em eventos futuros. Por isso, decrescem o empenhamento e a lealdade à organização, declina a confiança nos decisores, denota-se maior vontade de abandonar a organização, é frequente referências menos favoráveis acerca da empresa no exterior (deteriorando a reputação organizacional). Estas reacções podem ser especialmente vincadas entre os sobreviventes com laços afectivos mais fortes à organização (sentem-se 'traídos') e aos alvos do despedimento (perante os quais podem até formar sentimentos de culpa);
- As condições de trabalho pós-despedimento são relevantes porque afectam a carga de trabalho, o conteúdo das funções e as oportunidades futuras de desenvolver o potencial e prosseguir uma carreira desejada.

### Quadro VI Factores afectando as reacções dos sobreviventes

<p><b>Justiça</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O despedimento é justificado?</li> <li>• O despedimento é congruente com a cultura da empresa?</li> <li>• O aviso do despedimento é feito com suficiente antecedência?</li> <li>• A organização é cuidadosa nos detalhes da implementação – ou, ao contrário, actua 'levianamente' sem respeito pela dignidade das pessoas?</li> <li>• A gestão faculta explicações genuínas, claras e adequadas acerca das razões do despedimento? Comunica as razões e as circunstâncias subjacentes?</li> <li>• Os sacrifícios são partilhados pelos níveis mais elevados da hierarquia?</li> <li>• Qual a decisão usada para determinar quem abandonará a empresa e quem permanecerá?</li> <li>• A organização proporciona benefícios tangíveis (e.g., indemnizações, <i>outplacement</i>) relevantes aos despedidos?</li> <li>• A organização envolve as pessoas nos processos de decisão?</li> <li>• Os gestores têm interesse pessoal no despedimento (e.g., são compensados pela quantidade de pessoas que conseguem despedir)?</li> </ul>
<p><b>Condições de trabalho pós-despedimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Qual a possibilidade de eu próprio ser futuramente afectado por um processo de despedimento?»</li> <li>• «Como são as minhas funções comparativamente com as anteriores?»</li> <li>• «Qual é o meu futuro nesta empresa?»</li> <li>• «Como estão a reagir os meus colegas?»</li> </ul>

Construído a partir de Brockner (1992, 1994); Brockner et al. (1994); Konovsky (2000); Wiesenfeld et al. (2000).

### Discussão e implicações teóricas e empíricas

A gestão e os académicos da área orientam-se pela busca de melhores desempenhos e resultados organizacionais. Mas a gestão e a ciência são realizadas por humanos, cuja racionalidade limitada (Simon, 1982) é proverbial. Esta limitação emerge à saciedade quando se atenta no modo como o *downsizing* tem sido profusamente interpretado, praticado e ensinado. O que tem sido frequentemente apresentado como um mecanismo de eficiência e de eficácia organizacional tem gerado, na realidade, efeitos perversos sobre ambas as vertentes. Na origem do problema está o facto essencial de que as organizações se ‘fazem’ com pessoas e de que, no cenário competitivo actual, é o seu empenhamento e ‘entrega’ que marcam a diferença entre as empresas mais e as menos competitivas.

O *downsizing* falha frequentemente porque:

- descarta o efeito perverso sobre os colaboradores sobreviventes;
- não atende os efeitos negativos que gera sobre a auto-estima e a eficácia dos gestores;
- mina as relações de confiança entre líderes e liderados;
- afecta a própria reputação da empresa junto da clientela e da comunidade em geral.

Os aspectos de natureza ética não podem ser descuidados, pois a dignidade humana (Bayer, 2000; Greenspan, 2002) tem um valor, *per se*, que os teóricos e os práticos da gestão não podem negligenciar. Todavia, mesmo que se considerassem apenas os aspectos instrumentais (e.g., «importa respeitar as pessoas porque daí resultam benefícios para a organização»), facilmente se verificaria que muitas práticas do *downsizing* fracassaram nesse propósito.

Três tipos de razões ajudam a compreender por que isso tem ocorrido:

- a deterioração da reputação da empresa junto da clientela e de outros *stakeholders*;
- o decréscimo da auto-estima dos gestores;
- o enfraquecimento do empenhamento dos sobreviventes.

O menor empenhamento dos empregados representa, porventura, a faceta mais problemática. Os sobreviventes são o ‘músculo’ com o qual a empresa deverá prosseguir na senda da competitividade. Sucede, todavia, que processos de *downsizing* acompanhados de despedimentos injustos e

### Sucede que processos de «downsizing» acompanhados de despedimentos injustos e sem orientação estratégica acabam por remover, juntamente com a ‘gordura’, uma parcela do ‘músculo’.

sem orientação estratégica acabam por remover, juntamente com a ‘gordura’, uma parcela do ‘músculo’. Globalmente, pode afirmar-se que, perante processos indignos, injustos e desprovidos de senso estratégico, os sobreviventes decrescem os níveis de confiança e empenhamento no trabalho e na empresa. E pode suceder que os colaboradores mais talentosos abandonem a organização.

No que concerne aos sobreviventes, as razões explicativas são diversas. Os contratos psicológicos relacionais transmudam-se para um nível simplesmente económico, as relações de confiança são minadas, o espírito cooperativo é lesado, as pessoas sentem-se injustiçadas, percebem que a organização não as valoriza como seres intelectual e emocionalmente valiosos e perdem o sentido de significado do seu trabalho. O resultado é a diminuição do empenhamento afectivo dos colaboradores na organização (Allen e Meyer, 1996), a propensão para se retrair na prática de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000) e uma diminuição do desempenho individual e organizacional (Podsakoff e MacKenzie, 1997).

As implicações práticas são diversas. Há necessidade de recorrer a novos modelos organizacionais e do trabalho, aliás presentes em propostas como as ‘organizações autênticas’ (empresas onde as pessoas se sentem autênticas) (Kets de Vries, 2001), as ‘organizações verdadeiramente saudáveis’ (Kruger e Hanson, 1999), as ‘organizações de cidadãos’ (Manville e Ober, 2003) e as ‘organizações virtuosas’ (Gavin e Mason, 2004).

Aos gestores requer-se que sejam justos, liderem pelo exemplo, respeitem a dignidade dos colaboradores e actuem de modo a merecer a sua confiança, sejam cuidadosos no modo como lidam com pessoas emocionalmente frágeis em momentos de insegurança e incerteza. Recomenda-se que desenhem postos de trabalho e atribuam funções que confirmem significado ao trabalho dos colaboradores. Sugere-se que articulem uma visão (realista e mobilizadora) para a organização, que definam uma orientação



estratégica para a mesma e que insiram o downsizing nessa visão e nessa orientação. ■

## Referências bibliográficas

- ALLEN, N. e MEYER, J. P. (1996), «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity». *Journal of Vocational Behaviour*, 49, pp. 252-276.
- BAYER, R. (2000), «Termination with dignity». *Business Horizons*, September-October, pp. 5-10.
- BENNETT, A. (1991), «Management: Downsizing does not necessarily bring an upswing in corporate profitability». *Wall Street Journal*, June 6, p. B-1.
- BONACHE, J. (2002), «Retención y ruptura laboral». In J. Bonache e Á. Cabrera (Eds.), **Dirección Estratégica de Personas**, pp. 263-289, Financial Times/Prentice Hall, Madrid.
- BROCKNER, J. e WIESENFIELD, B. M. (1996), «An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures». *Psychological Bulletin*, 120(2), pp. 189-208.
- BROCKNER, J. (1992), «Managing the effects of layoffs on survivors». *California Management Review*, 34(2), pp. 9-28.
- BROCKNER, J. (1994), «Perceived fairness and survivors' reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good». *Social Justice Research*, 7(4), pp. 345-363.
- BROCKNER, J.; KONOVSKY, M.; COOPER-SCHNEIDER, R.; FOLGER, R.; MARTIN, C. e BIES, R. J. (1994), «Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss». *Academy of Management Journal*, 37(2), pp. 397-409.
- BROCKNER, J.; TYLER, T. R. e COOPER-SCHNEIDER, R. (1992), «The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall». *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 241-261.
- CAMERON, K. S. (1994), «Strategies for successful organizational downsizing». *Human Resource Management*, 33(2), pp. 189-211.
- CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J. e MISHRA, A. K. (1991), «Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions». *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 57-73.
- CSIKSZENTMIHALY, M. (2003), **Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning**. Viking, New York.
- GAVIN, J. H. e MASON, R. O. (2004), «The virtuous organization: The value of happiness in the workplace». *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 379-392.
- GREENSPAN, D. S. (2002), «Downsizing with dignity». *Employment Relations Today*, 29(3), pp. 39-48.
- HENKOFF, R. (1990), «Cost cutting: How to do it right». *Fortune*, April 9, 121(8), pp. 26-33.
- KETS DE VRIES, M. e BALAZS, B. (1997), «The downside of downsizing». *Human Relations*, 50(1), pp. 11-50.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (2001), «Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies». *Human Relations*, 54(1), pp. 101-111.
- KIESELBACH, T. e MADER, S. (2002), «Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: A European research project (SOCOSE)». *Journal of Business Ethics*, 39(1), pp. 13-20.
- KONOVSKY, M. A. (2000), «Understanding procedural justice and its impacts on business organizations». *Journal of Management*, 26(3), pp. 489-511.
- KRIGER, M. P. e HANSON, B. J. (1999), «A value-based paradigm for creating truly healthy organizations». *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 302-317.
- LABICH, K. (1996), «Como despedir e dormir descansada». *Exame*, Novembro, pp. 140-145. Versão em inglês na Web: <http://homepages.bw.edu/~dkrueger/BUS329/readings/22labich.html>.
- LIND, E. A.; KRAY, L. e THOMPSON, L. (1998), «The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 75(1), pp. 1-22.
- MANVILLE, B. e OBER, J. (2003), «Beyond empowerment: Building a company of citizens». *Harvard Business Review*, January, pp. 48-53.
- MISHRA, A. e MISHRA, K. (1994), «The role of mutual trust in effective downsizing strategies». *Human Resource Management*, 33(2), pp. 261-279.
- PODSAKOFF, P. M. e MACKENZIE, S. B. (1997), «Impact or organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for future research». *Human Performance*, 10(2), pp. 133-151.
- REGO, A. (2000), **Justiça e Cidadania nas Organizações: Uma Abordagem sem Tabus**. Edições Sílabo, Lisboa.
- REGO, A. (2003), «Climas de justiça e comprometimento organizacional». *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), pp. 27-60.
- REGO, A.; CARVALHO, M. T.; LEITE, R.; FREIRE, C. e VIEIRA, A. (2002), «Justiça nas organizações: Um modelo tetradimensional». *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), pp. 113-142.
- SAHDEV, K. (2004), «Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), pp. 165-196.
- SIMON, H. (1982), **Models of Bounded Rationality**. MIT Press, Cambridge.
- TOMASKO, R. (1993), «Intelligent resizing: (Part 1) View from the top down». *Management Review*, May, pp. 16-21.
- TYLER, T.; DEGOEY, P. e SMITH, H. (1996), «Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value models». *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), pp. 913-930.
- VAN BUREN III, H. J. (2003), «The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing». *Journal of Business Ethics*, 25(3), pp. 205-219.
- VOLLMANN, T. e BRAZAS, M. (1993), «Downsizing». *European Management Journal*, 11(1), pp. 18-29.
- WEST, G. B. (2000), «The effects of downsizing on survivors: A meta-analysis». Unpublished PhD dissertation. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- WIESENFIELD, B. M.; BROCKNER, J. e THIBANT, V. (2000), «Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviours following a layoffs». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 83(1), pp. 1-32.

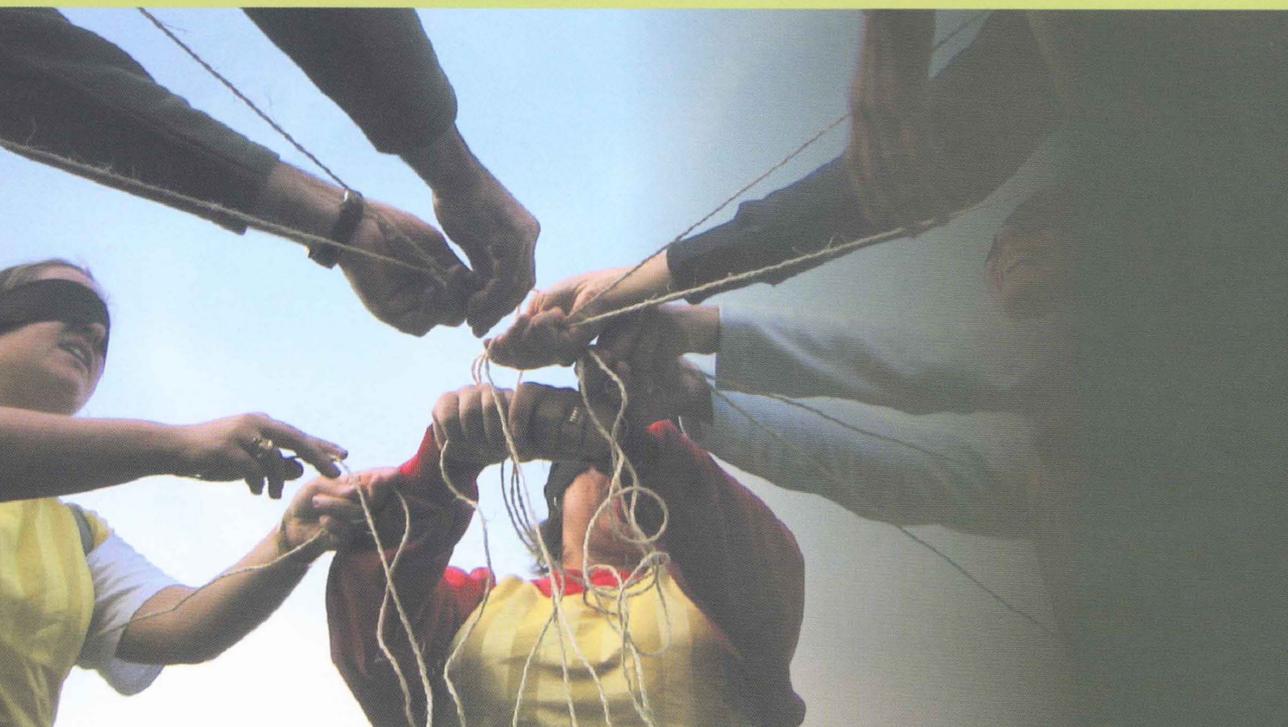


# MTraining

MultiPessoal,  
Consultores em Recursos Humanos

## Formação

*Aprender e evoluir está na natureza humana*



**Desenvolvemos** Planos de Formação, dirigidos a Quadros Médios e Superiores, utilizando metodologias de *Outdoor e Indoor Training*, nas Áreas Comportamental, Gestão da Mudança, Gestão de Projectos, Comercial/Vendas, Qualidade de Atendimento, Relação com o Cliente e Informática.



MultiPessoal

Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, S.A.

Brasil e Portugal  
têm mais um fato em comum:  
seus assinantes podem receber  
a melhor revista de gestão  
empresarial em casa.



Assine a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, uma publicação acadêmica especializada em Gestão Empresarial, lançada pela EBAP/FGV em parceria com o INDEG/ISCTE.

Pedidos de assinaturas no Brasil: [assine@fgv.br](mailto:assine@fgv.br)  
Central de Atendimento ao Assinante: 0800-217777  
Informações sobre a RPBG e normas de publicação: Tel. (21) 2559-5751



## Em sua casa....



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

### a gestão de pessoas em revista

- Desejo assinar por um ano a revista Recursos Humanos Magazine  
**6 números - 15,00€** (Nº 41 - Nov/Dez 2005 ao Nº 46 Set/Out 2006)

Nome/Empresa .....  
Morada ..... Código postal ..... Localidade .....  
Telefone: ..... Fax: ..... Email: .....  
Profissão ..... Nº Contribuinte .....

#### Números atrasados:

Preço de capa: € 3,00 + portes de envio (€ 1,00 por revista) • Edição nº 0 esgotada

- Desejo receber as edições nº(s) ..... da Recursos Humanos Magazine (€ 4,00 cada)

#### Formas de pagamento:

- Vale postal  Cheque  Emissão de factura - só empresas
- Junto envio o vale postal nº ..... no valor de ..... favor de Editora RH, Lda
- Junto envio o cheque nº ..... do Banco .....  
no valor de ..... a favor de Editora RH, Lda
- Solicito emissão de factura em nome da empresa  
..... nº Contribuinte .....

Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para:

Recursos Humanos Magazine: Rua do Mercado nº 7 • 1800-271 Lisboa • Tel.: 21 855 12 03 • Fax: 21 855 12 04 • E-mail: [rheditora@mail.telepac.pt](mailto:rheditora@mail.telepac.pt)

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

Caso pretenda efectuar encomenda à cobrança (só números atrasados da RHM) ou emissão de factura (empresas), poderá realizar o pedido através de email, fax ou telefone.

A assinatura não contempla números já publicados à data de recepção do pedido



# Reconfiguração da cadeia logística inversa de reciclagem de pneus usados em Portugal

por Luís Ferreira e João Menezes

**RESUMO:** Conhecida a importância que a configuração de uma cadeia logística inversa para reciclagem tem na colaboração e desenvolvimento do comportamento de reciclagem dos seus actores, a questão fundamental que foi colocada e guiou a presente investigação foi: será que o Sistema Integrado de Gestão de Pneus Usados em Portugal é eficiente e eficaz do ponto de vista logístico? Fazendo uso da metodologia de investigação descritiva, procedeu-se a uma descrição da problemática em termos da caracterização da dimensão do problema e do enquadramento regulamentar existente em Portugal sobre os pneus usados. Seguidamente foram construídos cenários alternativos para a configuração da cadeia logística de retorno de pneus usados em Portugal, tendo como principal objectivo a redução dos custos logísticos nesta cadeia. Finalmente, apresentam-se os resultados obtidos com as diferentes configurações da cadeia logística e conclui-se que o sistema actual não é eficiente nem eficaz do ponto de vista logístico.

**Palavras-chave:** Logística Inversa, Cadeia Logística, Configuração Cadeia, Pneus Usados

## TITLE: Portuguese used tires reverse supply chain reconfiguration

**ABSTRACT:** Knowing the importance that the configuration of a recycling reverse supply chain has in the collaboration and development of its agents' recycling behaviour, the main question that guided the present investigation was: is the Used Tyre Management Integrated System in Portugal efficient and effective from the logistic point of view? Using the descriptive investigation method, it was described the issue both by characterizing the dimension of the problem and by taking into account the political and legislative framework in Portugal on used tyres. The next step was to build alternative sceneries with different configurations of the used tyre reverse supply chain in Portugal with the main objective of reducing logistic costs. Finally, the results obtained are presented with the different configurations of the reverse supply chain and the conclusion is that the current system is neither efficient nor effective from the logistic point of view.

**Key words:** Reverse Logistics, Supply Chain, Supply Chain Configuration, Used Tyres

**D**epois de conseguida uma certa 'estabilização' da situação energética mundial após a crise do petróleo dos anos 1970, surgiu nas últimas décadas um novo problema: como lidar com as grandes quantidades de resíduos sólidos gerados pelos consumos de sistemas industriais e domésticos e qual a maneira mais eficiente de os transportar e manusear.

## O novo contexto

Os aspectos que mais têm contribuído para a consciencialização da necessidade de implementação de cadeias de abastecimento inversas – tanto para reciclagem como para retorno de produtos para recuperação e reutilização destes – são os seguintes:

### • Legislação ambiental

Esta tem vindo a colocar como obrigação das empresas a recuperação dos produtos e resíduos que estas colocam nos mercados. Nesta medida, estando Portugal inserido na União Europeia, as empresas nacionais devem começar a encarar a questão do retorno dos produtos, não como um exercício meramente teórico, mas sim como algo que deve ser tratado como um processo normal do dia-a-dia do negócio.

Com a tendência da legislação ambiental no sentido de ser cada vez mais apertada, as empresas devem preparar-se activamente e repensar o papel, responsabilidades e oportunidades do produtor em relação aos produtos que fabrica. Não estará longe o dia em que o produtor será totalmente responsabilizado pelo destino do produto no final da sua vida útil. Quando isto acontecer, a tradicional transferência de posse e de responsabilidade desaparecerá e o relacionamento entre comprador e vendedor mudará significativamente (Stock, 1998).

Outro motivo de relevância nesta questão, de cariz económico, tem a ver com o reconhecimento por parte das empresas de que lhes é mais barato recuperar produtos para reutilizar ou utilizá-los como matéria-prima no processo de produção do que suportar os custos de se desbaratarem deles.

### • Consciencialização ambiental dos consumidores

A cada vez maior consciencialização dos consumidores sobre os aspectos ambientais é outra questão que as empresas não podem nem devem descurar sob pena de perderem clientes para outras organizações mais evoluídas nestes aspectos.

**Não estará longe o dia em que o produtor será totalmente responsabilizado pelo destino do produto no final da sua vida útil. Quando isto acontecer, a tradicional transferência de posse e de responsabilidade desaparecerá e o relacionamento entre comprador e vendedor mudará significativamente.**

### • Ciclo de vida dos produtos

A redução do ciclo de vida dos produtos, devido à rápida evolução tecnológica e às modas, é um fenómeno evidente na maior parte das indústrias e muito visível na indústria da electrónica. Produtos novos e 'actualizados' são trazidos para o mercado com mais frequência para convencer os consumidores a comprem mais. Se por um lado os consumidores beneficiam de uma maior escolha de melhores performances, por outro lado esta tendência leva inevitavelmente a mais produtos que ainda são utilizáveis mas que já não são desejados, mais embalagens, mais retornos e mais resíduos.

A redução do ciclo de vida do produto levou a um aumento do volume de resíduos que entram na cadeia logística e a um aumento do custo de os gerir. Consequentemente, foram desenvolvidas ferramentas de suporte à tomada de decisão como a LCA (*Life Cycle Assessment/Analysis – análise do ciclo de vida*) e o LCC (*Life Cycle Cost – custo do ciclo de vida*) que permitem avaliar os impactos ambientais e os custos que determinadas decisões, nomeadamente ao nível da concepção do produto, poderão ter durante todo o ciclo de vida do produto.

#### Luis Ferreira

lferreira\_pt@hotmail.com

Mestre em Logística (ISCTE). Consultor de Logística na Companhia IBM Portuguesa, SA, Portugal.

MSc in Logistics (ISCTE). Logistics Consultant at IBM Portuguesa, SA, Portugal.

#### João Menezes

joao.menezes@iscte.pt

Doutor em Organização e Gestão de Empresas (ISCTE). Professor Auxiliar do ISCTE, Coordenador da Secção de Tecnologia, Produção e Operações do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE e Presidente do IN OUT GLOBAL – ISCTE.

PhD in Management and Business Administration (ISCTE). Auxiliary Professor at ISCTE. He is the Technology, Production and Operations Section Coordinator of ISCTE and President of IN OUT GLOBAL – ISCTE.

Recebido em Dezembro de 2004 e aceite em Junho de 2005.

Received in December 2004 and accepted in June 2005.

### • Novos canais de distribuição

Novos canais de distribuição – como por exemplo, a Internet e a TV Shopping – são desenvolvidos para proporcionar aos consumidores maneiras mais simples e rápidas de comprar. Estes canais directos aumentam a probabilidade de retorno dos produtos devido, por exemplo, a produtos danificados em trânsito ou simplesmente por não agradarem ao consumidor.

### **A escolha da cadeia logística inversa de pneus usados como objecto de estudo deve-se essencialmente ao facto destes terem sido declarados pela União Europeia (UE), no decorrer do Quarto Programa de Acção em Matéria de Ambiente, como um dos fluxos prioritários de resíduos para os quais os Estados-membros terão que arranjar formas de tratamento ambientalmente adequadas.**

Como estes canais facilmente estão disponíveis a um consumidor em qualquer parte do mundo e não somente a nível regional ou nacional, a gestão dos fluxos inversos (retornos) dos produtos envolvidos torna-se ainda mais complicada e cara.

Pelo acima exposto, percebe-se que, para algumas indústrias, as actividades de logística inversa podem ser críticas. Em empresas onde o valor do produto é grande, onde a taxa de retorno de produtos é elevada ou por imposição legal, um maior esforço deve ser feito na melhoria destes processos (Rogers e Tibben-Lembke, 1999).

A acrescentar a tudo isto, cada vez mais empresas começam a perceber as valiosas oportunidades comerciais de recolha, reciclagem e reutilização de produtos e materiais.

A escolha da cadeia logística inversa de pneus usados como objecto de estudo deve-se essencialmente ao facto destes terem sido declarados pela União Europeia (UE), no decorrer do Quarto Programa de Acção em Matéria de Ambiente, como um dos fluxos prioritários de resíduos para os quais os Estados-membros terão que arranjar formas de tratamento ambientalmente adequadas. Nesta perspectiva, e dadas as datas de cumprimento de metas a que os Estados-membros estão obrigados relativamente a questões relacionadas com os pneus usados (PU), o processo integra-

do de gestão deste resíduo está actualmente a dar os primeiros passos em Portugal.

Outros factores relevantes que levaram à escolha deste tema foram a quantidade de pneus usados gerados em Portugal (já que este elemento é de grande importância para as actividades logísticas), a sua taxa de crescimento, a perigosidade da sua deposição ilegal, quer em termos de risco de incêndio, quer como potencial foco de contaminação e a proibição da deposição de pneus em aterro.

### Enquadramento regulamentar

Os pneus em fim de vida foram considerados um problema de grande importância em 1989, quando a Comissão Europeia, sob o Quarto Programa de Acção em matéria do Ambiente, começou a inventariar os fluxos de resíduos e os seus impactos ambientais. Nessa altura, e como já foi referido, os pneus em fim de vida (PFV) foram considerados um dos cinco fluxos de resíduos prioritários para investigação (os outros foram os Veículos em Fim de Vida – VJV, resíduos hospitalares, resíduos de construção e demolição e resíduos de equipamentos eléctricos e electrónicos). Só em 1999, depois de terem sido praticamente ignorados durante cinco anos, é que os PFV voltam novamente a ser alvo da atenção de legisladores, autoridades locais e público. Nesta altura, foram introduzidas três Directivas já na sua fase final com potenciais implicações sobre os PFV, e que podem ser consultadas no Quadro I (ver p. 47).

A política de resíduos de Portugal está, como é natural, a seguir o mesmo sentido que a política estabelecida ao nível da UE. Ou seja, as prioridades na política nacional são claramente a aposta nos instrumentos preventivos de redução, reutilização e de reciclagem, a par da construção de sistemas de tratamento de destino final. Em Portugal, só em 6 de Abril de 2001 é que foi publicado, em Diário da República, o Decreto-lei n.º 111/2001 sobre a gestão de pneus e pneus usados. Genericamente, a ideia que está por trás do diploma é a criação de um sistema de ‘ponto verde’, tal como o existente para as embalagens, para financiar a recolha de pneus e o seu envio para destinos finais legais de acordo com a política integrada de gestão de resíduos. Ou seja, estabelecendo uma hierarquia de gestão dos pneus

Quadro I  
Potenciais consequências da implementação das directivas no fluxo de PFU

Directiva	Data de efectividade	Potencial impacto na gestão de PU
1999/31/CE – relativa à deposição de resíduos em aterro	2003 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proibição de deposição em aterro de pneus inteiros.</li> <li>• Proibição de deposição em aterro de pneus fragmentados.</li> </ul> Quantidade de pneus afectados: aproximadamente 903 150 ton. de pneus actualmente tratados em aterro.
2000/53/CE - relativa aos veículos em fim de vida	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pneus de cerca de 7 589 000 veículos terão que ser tratados<sup>1</sup>. Isto representa aproximadamente 30 356 000 pneus ou cerca de 300 000 ton. adicionais.</li> </ul>
2000/76/CE - relativa à incineração de resíduos	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A necessidade de cumprimento com as normas de emissões mais baixas pode efectivamente fazer fechar os fornos de cimento de processo húmido, que tratam 20% dos pneus utilizados nos fornos de cimento, i.e., cerca de 111 706 ton.</li> </ul>

Fonte: Shulman, 2003, p. 5

usados, conferindo prioridade à prevenção da sua produção, seguindo-se por ordem de preferência a recauchutagem, a reciclagem e outras formas de valorização (princípios de gestão consagrados no Artigo 3º do Decreto-lei n.º 111/2001).

### Caracterização da dimensão do problema em Portugal

Até Janeiro de 2003, altura em que entrou em funcionamento o sistema integrado de gestão de pneus usados decorrente do Decreto-lei n.º 111/2001, não havia uma estratégia coerente para resolver adequadamente o problema do destino que deveria ser dado às quantidades de pneus usados, geradas anualmente. Em consequência disto, este resíduo era muitas vezes abandonado em depósitos espalhados pelo país, em locais mais ou menos abandonados e degradados, depositado em aterros, queimado a céu aberto, queimado em algumas cerâmicas, ou ainda, era incinerado. Noutras situações, quando a carcassa do pneu ainda tinha algum valor comercial, recorria-se à recauchutagem e/ou reutilização através dos mercados há muito estabelecidos e a funcionar.

O recurso à reciclagem de material, como destino a dar aos pneus usados, só era usado em determinadas situações e, fundamentalmente, como consequência de alguns protocolos estabelecidos entre algumas entidades.

Em Portugal existe pouca informação disponível sobre as quantidades de pneus usados produzidas anualmente e os valores publicados nos estudos que existem apresentam alguma discrepância, fundamentalmente devido aos diferentes métodos de cálculo utilizados. Mais recentemente, em 2001, foi feito um levantamento que tinha como objectivo a elaboração do Caderno de Encargos da Valorpneu (entidade criada no âmbito do Decreto-lei n.º 111/2001 para gerir os pneus usados) onde se caracterizam os fluxos, tanto de pneus novos colocados no mercado, como de pneus usados gerados. Para efeitos dos objectivos do presente estudo, os valores considerados foram os constantes do referido caderno de encargos disponibilizado pela Valorpneu e que se indicam resumidamente no Quadro II (ver p. 48).

Uma vez que as características do pneu, nomeadamente o volume e a massa, são determinantes para o custo do seu processamento em fim de vida, foi feita a classificação de pneus por categorias homogéneas indicadas no Quadro II.

### O sistema integrado de gestão de pneus usados

O Decreto-lei n.º 111/2001 estabelece, entre outras coisas, a necessidade da criação de uma entidade gestora de pneus usados, sem fins lucrativos, à qual os produtores

**Em Portugal existe pouca informação disponível sobre as quantidades de pneus usados produzidas anualmente e os valores publicados nos estudos que existem apresentam alguma discrepância, fundamentalmente devido aos diferentes métodos de cálculo utilizados.**

possam transferir a responsabilidade da gestão destes. A esta entidade gestora – cujas principais competências atribuídas foram organizar a rede de recolha e transporte dos pneus usados, decidir sobre o destino a dar a cada lote de pneus usados, e estabelecer contratos com os diversos operadores envolvidos no sistema – caberá a gestão do sistema integrado. Na sequência disto, foi então constituída em 27 de Fevereiro de 2002 a sociedade por quotas designada por Valorpneu – Sociedade de Gestão de Pneus, Lda.. Esta foi licenciada em 7 de Outubro de 2002, por um prazo de cinco anos, pelos Ministérios das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, e da Economia com o intuito de assegurar a gestão de pneus usados no território de Portugal Continental.

A sociedade então constituída agrupa operadores eco-

nómicos responsáveis pela gestão de pneus e pneus usados e tem o seu capital distribuído pela ACAP (Associação do Comércio Automóvel de Portugal) que detém 60%, pela ANIRP (Associação Nacional dos Industriais de Recauchutagem de Pneus) e pela APiB (Associação Portuguesa de Industriais da Borracha) que detém, cada uma, 20% do capital da sociedade.

Foram, então, estipulados os objectivos nacionais, definidos no Decreto-lei n.º 111/2001 sobre a gestão de pneus usados, e tendo como base o diagnóstico efectuado no âmbito da elaboração do caderno de encargos da Valorpneu – onde se concluiu que a diferença entre o número de pneus comercializados (pneus novos colocados no mercado) e de pneus usados gerados é da ordem dos 30% (Valorpneu, 2002, p. 21). Considerou-se que a base de cálculo deveria ter em conta os pneus usados anualmente gerados e não os pneus anualmente colocados no mercado. Assim, os objectivos da Valorpneu são:

- a cessação da incineração de pneus sem recuperação energética;
- a cessação da deposição de pneus em aterro;
- a recolha de pneus usados numa proporção de, pelo menos, 85% dos pneus usados anualmente gerados;

**Quadro II**  
**Caracterização do fluxo de pneus usados em Portugal, em 1998, 1999 e 2000**

Categoria de pneus	1998		1999		2000	
	Kg	Unidades	Kg	Unidades	Kg	Unidades
Passageiros/Turismo	15 302 946	2 590 975	16 425 373	2 781 016	20 164 587	3 414 110
4x4 on/off road	1 782 889	135 538	1 847 976	140 486	1 999 433	152 000
Comerciais	3 430 964	324 326	3 828 143	361 871	4 739 280	448 000
Pesados	15 738 778	298 807	16 130 006	306 234	19 329 044	366 969
Agrícolas (diversos)	216 493	17 278	317 372	25 329	313 250	25 000
Agrícolas (rodas motoras)	2 181 514	33 705	1 927 085	29 774	1 941 713	30 000
Industriais (8" a 15")	885 203	38 910	726 066	31 915	568 750	25 000
Eng. Civil (<12.00-24")	32 125	613	45 541	869	62 888	1 200
Eng. Civil (>=12.00-24")	1 461 042	5 955	1 326 592	5 407	1 472 083	6 000
Motos (>50 cc)	203 793	49 731	221 099	53 954	307 344	75 000
Motos (até 50 cc)	188 516	224 424	245 848	292 676	168 000	200 000
<b>Total</b>	<b>41 424 264</b>	<b>3 720 262</b>	<b>43 041 101</b>	<b>4 029 531</b>	<b>51 066 371</b>	<b>4 743 279</b>
Taxa de crescimento anual			3,8%	7,7%	15,7%	15,0%

Fonte: Adaptado de Valorpneu, 2002

- a recauchutagem de pneus usados numa proporção de, pelo menos, 25% dos pneus usados anualmente gerados;
- a valorização da totalidade dos pneus recolhidos e não recauchutados, dos quais pelo menos 60% deverão ser reciclados.

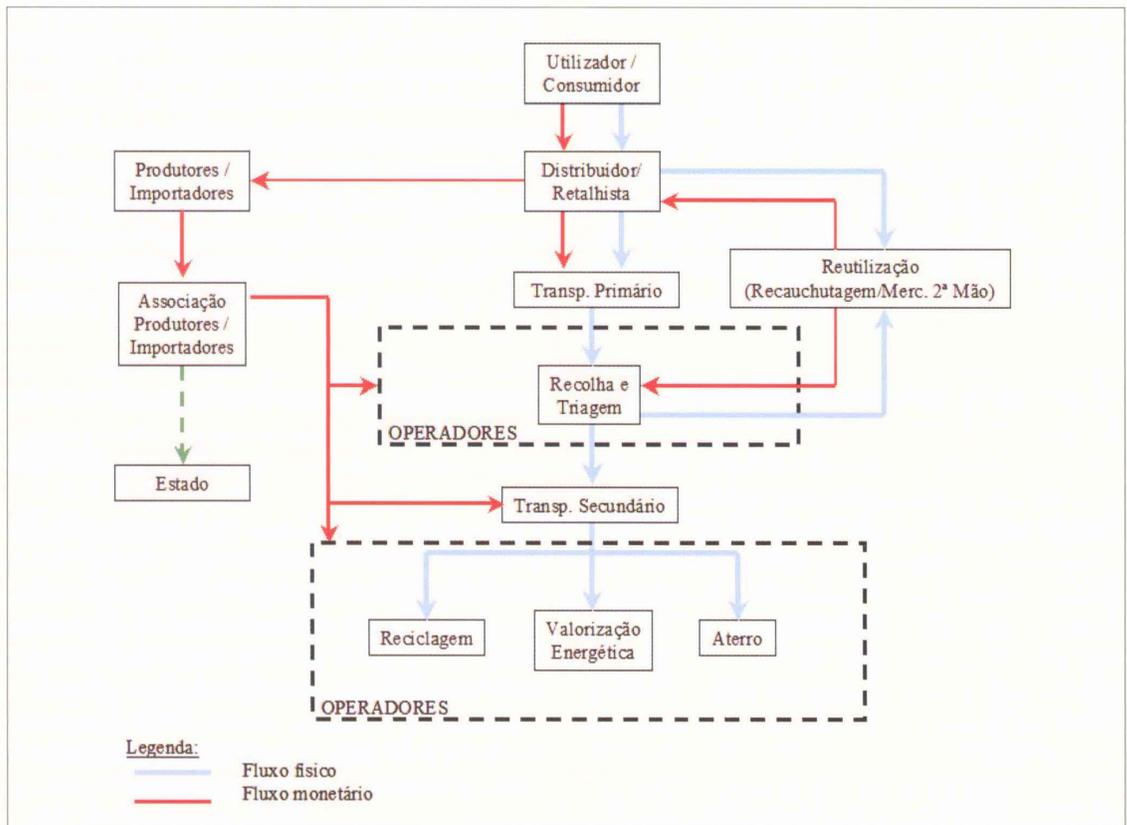
O modo de funcionamento do sistema de gestão de pneus usados em Portugal é o que a seguir se descreve. Para uma melhor compreensão da descrição feita, apresenta-se, na Figura 1, o modelo de gestão utilizado.

No sistema em vigor, os pneus usados são normalmente entregues pelos utilizadores finais nos locais onde estes os substituem (oficinas), podendo fazê-lo sem custos adicionais. Por sua vez, quem comercializa pneus novos não pode

recusar a aceitação de pneus usados contra a venda de pneus novos do mesmo tipo e quantidade. Aquando da venda dos pneus novos, é cobrada uma taxa (ecovalor) que varia com a categoria de pneu em causa e que serve para financiar o funcionamento do sistema integrado (nomeadamente o transporte secundário dos pontos de recolha para os destinos finais e o custo de processamento cobrado por estes para o processamento dos pneus usados). Este ecovalor é devido pelos que o cobram à entidade gestora que, por sua vez, tem a obrigação de o gerir sem fins lucrativos.

Estando os comerciantes na posse de pneus usados, estes têm a obrigação legal (visto os pneus usados serem considerados resíduos) de os entregarem em locais adequados e a

Figura 1  
Modelo de gestão do sistema integrado de pneus usados em Portugal





entidades licenciadas para os receberem, suportando todos os custos em que possam incorrer. Neste sentido, foram então criados, no âmbito do sistema integrado, pontos de recolha distribuídos pelo território nacional com o objectivo de recolherem os pneus usados que lhes forem entregues sem o poderem recusar e sem encargos para o detentor. Assim, os detentores (comerciantes) dos pneus usados terão que suportar os custos de armazenagem nas suas instalações e transporte para os pontos de recolha. A contratualização ou não deste transporte primário com transportadores para os pontos de recolha, é da exclusiva responsabilidade dos detentores e está sujeita às regras normais de funcionamento do mercado livre.

Uma vez chegados os pneus aos pontos de recolha autorizados, estes têm a responsabilidade de os receber, triar e armazenar. Nesta altura, e assim que seja atingida uma determinada quantidade de pneus (que varia em função da capacidade de armazenagem dos pontos de recolha), cujo mínimo são 10 toneladas, estes operadores solicitam o transporte à entidade gestora para enviar os pneus para os seus destinos finais, que, por sua vez, são prescritos pela entidade gestora. Tanto a solicitação do transporte, com a indicação de quantidades e categorias de pneus em causa, como a resposta a esta solicitação por parte da entidade gestora, com a indicação dos destinos finais, são feitas no sistema de informação existente através de um browser na Internet. Aos pontos de recolha é então devido, pela entidade gestora, um valor de contrapartida pelo serviço por estes prestado.

A contratualização do transporte secundário, dos pontos de recolha para os destinos finais, é da responsabilidade da entidade gestora bem como o seu pagamento.

Finalmente, a entidade gestora faz o planeamento das entregas nos destinos finais – operadores de reciclagem, valorizadores energéticos e eventualmente aterros – para que estes tratem os pneus usados. Pelo tratamento dado por cada um destes operadores aos pneus usados, a entidade gestora fica devedora de um valor de contrapartida pelo serviço prestado.

Tendo em conta que os objectivos de gestão de pneus usados contemplam uma percentagem para a recauchutagem,

**Os pontos de ligação que existem entre o mercado da recauchutagem e o sistema integrado são a possível atribuição de verbas para campanhas de sensibilização dos consumidores para a utilização de pneus recauchutados e a possibilidade dos actores deste mercado poderem abastecer-se de pneus usados nos pontos de recolha.**

o sistema de gestão que foi concebido não poderia ignorar este facto. Porém, uma vez que o mercado da recauchutagem já funciona há algum tempo em Portugal de uma forma que não põe em causa o cumprimento dos objectivos, o sistema integrado que foi montado funciona sem intervir directamente neste mercado. Os pontos de ligação que existem entre este mercado e o sistema integrado são a possível atribuição de verbas para campanhas de sensibilização dos consumidores para a utilização de pneus recauchutados e a possibilidade dos actores deste mercado poderem abastecer-se de pneus usados nos pontos de recolha.

### Questão fundamental e hipóteses de metodologia

Conhecida a importância que a configuração de uma cadeia logística inversa para reciclagem tem na colaboração e desenvolvimento do comportamento de reciclagem dos seus actores, a questão fundamental que foi colocada e guiou a presente investigação foi: será que o Sistema Integrado de Gestão de Pneus Usados em Portugal é eficiente e eficaz do ponto de vista logístico? Entenda-se como eficiência da cadeia logística a sua configuração tendo em conta a minimização dos custos logísticos e como eficácia o cumprimento dos objectivos de gestão estipulados para Portugal.

Esta questão levou ao delinear das hipóteses que a seguir se descrevem para este trabalho. É de salientar que as hipóteses definidas se enquadram numa perspectiva de configuração de cenários alternativos para a configuração da cadeia logística, por forma a minimizar os custos logísticos e atingir os objectivos de gestão definidos pela legislação.

**Hipótese 1:** A actividade existente em Portugal no tratamento dos pneus usados é suficiente para cumprir com os objectivos estabelecidos na legislação nacional e nas directivas europeias.

## Os cenários alternativos encontrados não pretendem representar soluções óptimas para o problema, mas sim soluções possíveis de menores custos.

**Hipótese 2:** O desenho actual da cadeia logística de tratamento de pneus usados é o mais eficiente sob o ponto de vista da minimização dos custos logísticos.

Uma forma de orientar a investigação científica deste estudo pode ser feita utilizando a tipologia delineada por Reto e Nunes (1999) que relaciona os problemas-tipo de uma investigação com o método mais apropriado para a sua resolução. De acordo com estes autores, pensa-se que, para este estudo, o Método Descritivo, que permite caracterizar o estado do objecto de investigação, será aquele que melhor vai ao encontro dos objectivos deste estudo. A metodologia descrita por Guedes (2001/2002), foi utilizada para se proceder à construção de cenários alternativos à configuração actual da cadeia logística de gestão de PFV. Esta construção de cenários alternativos foi feita por 'tentativa e erro', passo a passo e numa óptica construtiva tendo em consideração os princípios teóricos da logística, olhando para a cadeia logística como um todo e analisando os *trade-offs* em causa em cada iteração. Por esta razão, os cenários alternativos encontrados não pretendem representar soluções óptimas para o problema, mas sim soluções possíveis de menores custos.

Finalmente, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental, as entrevistas semi-estruturadas aos principais intervenientes e a observação directa.

### Resultados

As questões-chave que serviram de guia na construção dos novos cenários foram:

- a configuração actual da cadeia logística é a desejada ou devem ser consideradas novas instalações (de reciclagem, de valorização energética, pontos de recolha, etc.)?
- a capacidade dos operadores de reciclagem e valorização energética é suficiente, deverá ser expandida ou existe um excesso de oferta?
- a rede actual dos pontos de recolha (PR) é a correcta? Como deverá a mesma responder a alterações da quantidade gerada de pneus usados?

- que unidades de processamento final deverão ser abastecidas por que pontos de recolha e que zonas de 'mercado' (distritos) devem estar adstritas a cada ponto de recolha?
- como devem as várias categorias de pneus ser distribuídas pelas diferentes unidades de processamento final?
- como é que variações, na quantidade gerada de pneus usados, podem afectar as respostas às questões anteriores?

A configuração actual da cadeia logística (Cenário Base), cujo modelo de gestão foi descrito anteriormente, conta com 27 pontos de recolha, duas unidades de reciclagem (Biosafe e Recipneu), duas unidades de valorização energética (Maceira-Liz e Nortenha) e, finalmente, com os vários aterros existentes no território nacional.

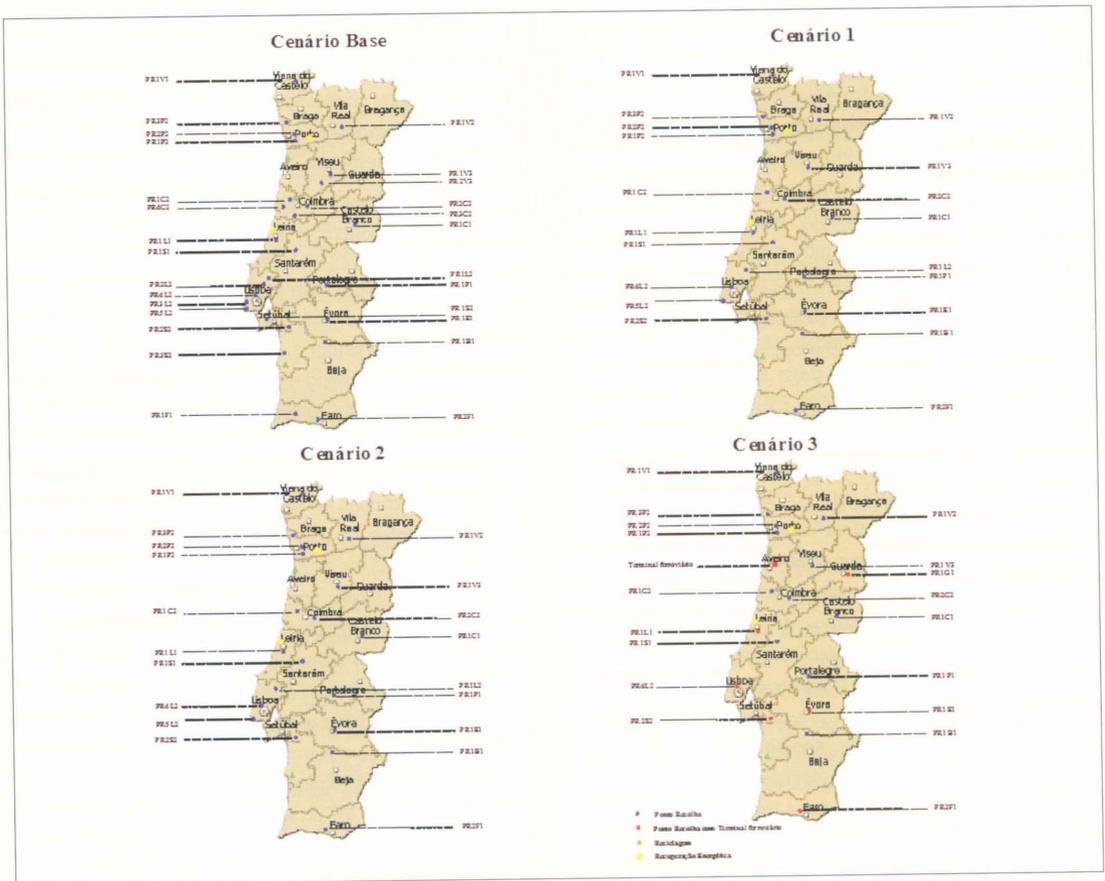
Na exploração do cenário, foram considerados três cenários como alternativa ao Cenário Base (ver Figura 2 na p. 52).

No primeiro cenário foi feita uma racionalização da quantidade de pontos de recolha baseada nas capacidades destes, na quantidade de PFV gerada e optando por manter, tanto quanto possível, um ponto de recolha por distrito, dado que se está a tratar de um sistema no qual é da responsabilidade do detentor do resíduo entregá-lo numa entidade licenciada para o efeito e, como tal, é necessária a colaboração deste. Isto apesar de, sob o ponto de vista logístico, fazer sentido existirem pontos de recolha apenas nos distritos onde a quantidade de pneus usados gerada é superior, por exemplo, a 6% do total. Contudo, e pelo facto de a entidade gestora não ter ainda conseguido nenhum acordo com nenhuma entidade para a criação de pontos de recolha nos distritos de Bragança, Braga, Guarda e Aveiro, optou-se também, neste cenário, por não se considerarem pontos de recolha nestes distritos.

No segundo cenário, manteve-se a distribuição geográfica dos pontos de recolha, optimizaram-se os fluxos de PFV para os destinos finais de acordo com os objectivos de valorização estabelecidos, e recorreu-se a máquinas de fragmentar pneus usados para aumentar a eficiência do transporte rodoviário e, desta forma, reduzir estes custos.

Finalmente, no terceiro cenário, procedeu-se à reconfiguração da cadeia logística tendo como propósito a utilização,

Figura 2  
Configuração da cadeia logística do cenário base e cenários alternativos



não só do transporte rodoviário, como também do ferroviário. Assim, utilizaram-se 18 pontos de recolha dos quais 6 são simultaneamente terminais ferroviários. Para além disto, foi ainda contemplado o uso das máquinas de fragmentação de pneus usados nos pontos de recolha para optimização do transporte.

#### • Cenário Base

Como se pode verificar pelo Quadro III (ver p. 53), a configuração da cadeia logística actual permite alcançar todos

os objectivos estabelecidos para o sistema de gestão de PFV, excepto os objectivos respeitantes à valorização e aterro de PFV. Este objectivo não é alcançado devido à necessidade de enviar para o aterro 1% dos pneus recolhidos e não recauchutados (inteiros), dado que nenhuma das unidades de processamento de PFV recebe a categoria de pneus industriais.

Acresce ainda o facto de, com a configuração da cadeia logística em análise, estar também em causa o cumprimento da Directiva 1999/31/CE – relativa à deposição de resí-

duos em aterro – no que respeita à proibição de deposição em aterro de pneus inteiros desde 2003.

No Quadro IV (ver p. 54) apresentam-se os custos logísticos apurados para o Cenário Base no ano 2003.

#### • Cenário 1

À semelhança do Cenário Base, também neste os objectivos do sistema de gestão dos PFV são todos cumpridos, à excepção do envio de pneus para aterro (Quadro III), ficando isto a dever-se ao facto de nenhuma unidade aceitar a categoria de pneus industriais.

O resultado obtido para os custos logísticos pode ser consultado no Quadro V (ver p. 55). Neste pode verifica-se que, com a configuração do Cenário 1, conseguiu obter-se uma redução de custos de 7,72% relativamente ao Cenário Base.

#### • Cenário 2

Os resultados obtidos com o Cenário 2, tal como se pode ver no Quadro III, e à semelhança com o sucedido no Cenário 1, atingem os objectivos definidos. Sendo que, neste caso, e ao contrário do Cenário 1, a quantidade de pneus que é enviada para aterro já vai fragmentada, cumprindo, assim, pelo menos até 2006, com a Directiva Comunitária sobre a deposição de resíduos em aterro.

Os custos logísticos obtidos no Cenário 2 sofreram, relativamente ao Cenário Base e ao Cenário 1, uma redução, tanto no que concerne aos custos referentes ao processamento dos destinos finais, como no que diz

respeito aos custos de transporte, neste caso bastante mais significativa (cerca de 22% relativamente ao Cenário Base). Enquanto que a redução obtida nos custos de processamento dos destinos finais foi conseguida pela reorientação de alguns fluxos já mencionados, a diminuição dos custos de transporte foi essencialmente consequência do maior peso de pneus transportado por veículo, proporcionado pela fragmentação dos pneus em fim de vida.

No Cenário 2 manteve-se a mesma distribuição de pontos de recolha que no Cenário 1, pelo que estes custos se mantiveram, tendo havido, no entanto, uma redução de cerca de 30% relativamente ao Cenário Base. Quanto aos custos logísticos totais, conseguiu obter-se no Cenário 2 uma redução de cerca de 11% relativamente ao Cenário Base. O Quadro V (ver p. 55) apresenta os custos logísticos e poupanças face ao Cenário Base, calculadas para a configuração da cadeia logística relativa ao Cenário 2.

#### • Cenário 3

O Cenário 3 foi construído para analisar a viabilidade da utilização do transporte ferroviário de PFV em determinados percursos, substituindo, desta forma, o transporte rodoviário. A utilização do modo ferroviário parecia, desde logo, interessante, porquanto se trata de um produto de baixo valor, sem grandes exigências em termos de tempos de entrega, com algum volume e em certos casos com necessidade de percorrer distâncias consideráveis. Assim, a configuração da

**Quadro III**  
**Resultados obtidos relativamente aos objectivos de gestão**

Objectivos de Gestão	Quantidade	Cenário Base		Cenário 1		Cenário 2		Cenário 3	
		Qtd. (kg)	%	Qtd. (kg)	%	Qtd. (kg)	%	Qtd. (kg)	%
1) PU gerados		75 648 501		75 648 501		75 648 501		75 648 501	
2) Recauchutagem	25% de 1)	25 338 962	33%	25 338 962	33%	25 338 962	33%	25 338 962	33%
3) Recolha	85% de (1 - 2)	50 309 540	100%	50 309 540	100%	50 309 540	100%	50 309 540	100%
4) Valorização	100% de 3)	49 918 706	99%	49 918 706	99%	49 918 706	99%	49 918 706	99%
5) Reciclagem	60% de 3)	34 260 076	68%	32 925 777	65%	32 131 983	64%	30 124 972	60%
6) Valoriz. Energ.	4) - 5)	15 658 630	31%	16 992 929	34%	17 786 723	35%	19 793 734	39%
7) Aterro	0	390 834	1%	390 834	1%	390 834	1%	390 834	1%

Nota: As quantidades apresentadas como objectivo para a Recauchutagem, Recolha e Reciclagem são valores mínimos.

A quantidade apresentada como objectivo para aterro é o desejável, embora esteja considerada esta opção nas condições previstas na Directiva 1999/31/CE.

**Quadro IV**  
 **Custos logísticos do Cenário Base**

	Base Case	
	€	% do Custo Total
<b>Custos PR (em €)</b>		
CF+CV	1 157 119.41	
<b>Sub-Total PR</b>	1 157 119.41	21%
<b>Custos DF (em €)</b>		
CF+CV (Unid. Valoriz.)	3 488 926.98	
Aterros	19 541.70	
<b>Sub-Total DF</b>	3 508 468.68	64%
<b>Custos Transporte (em €)</b>		
PV --> PR	0.00	
PV --> DF	0.00	
PA --> PR	0.00	
PR --> PR	0.00	
PR --> DF	834 547.59	
PR --> Aterro	4 257.47	
<b>Sub-Total CT</b>	838 805,06	15%
<b>Total</b>	<b>5 504 393,15</b>	

cadeia logística sofreu algumas alterações que podem ser visualizadas na Figura 2 (ver p. 52).

Os resultados alcançados neste cenário, como se pode verificar pelo Quadro III, cumprem com os objectivos estabelecidos para as várias formas de tratamento de PFV. Relativamente ao Cenário Base, houve agora um incremento da utilização da valorização energética em detrimento da reciclagem, mantendo-se, no entanto, o recurso ao envio para aterro da categoria de pneus industriais.

O custo logístico total obtido para o Cenário 3 sofreu um agravamento bastante considerável, relativamente aos cenários anteriormente considerados, devido à opção de transporte ferroviário.

O cálculo deste custo foi feito tendo por base uma consulta feita à UTML (Unidade de Transportes Mercadorias e Logística da CP), considerando os terminais ferroviários de mercadorias disponíveis relevantes para a configuração da cadeia logística, os percursos a efectuar e o tipo de vagões a utilizar para os diferentes tipos de carga (pneus fragmentados e pneus inteiros). O Quadro V (ver p. 55) apresenta os

dados considerados para o cálculo do custo de transporte ferroviário.

### Análise de sensibilidade

Com o intuito de verificar a robustez dos cenários construídos, nomeadamente no que diz respeito à distribuição dos fluxos de PFV pelos pontos de recolha e destinos finais, recorreu-se a uma análise de sensibilidade onde foram consideradas as estimativas da quantidade de PFV geradas até ao ano de 2008.

Respeitando e mantendo as configurações dos cenários já descritas, verifica-se que no Cenário Base, logo no ano 2004, a capacidade da unidade de reciclagem Biosafe é excedida, havendo, assim, necessidade de reconfigurar os fluxos. Analogamente, o Cenário 1 também demonstra algum 'desequilíbrio' em termos da distribuição dos fluxos pelas unidades de destino final, o que provoca, em 2005, uma ruptura na capacidade da Biosafe. Embora mais tarde que no Cenário Base, também neste seria necessário reconfigurar os fluxos de PFV no ano 2005 e seguintes para as quantidades consideradas.

Por sua vez, ao contrário dos cenários anteriores, os Cenários 2 e 3 já apresentam uma robustez que permite manter a configuração da distribuição dos fluxos na cadeia logística até ao último ano considerado nesta análise de sensibilidade.

**À questão de investigação 'será que o Sistema Integrado de Gestão de Pneus Usados em Portugal é eficiente e eficaz do ponto de vista logístico?' pode responder-se que não é eficiente, uma vez que não foi pensado e desenhado do ponto de vista logístico, mas sim do ponto de vista financeiro, de gestão do ecovalor, não tendo sido obtida a potencial redução dos custos logísticos.**

Uma outra análise de sensibilidade que importa aqui fazer tem a ver com a quantidade de pneus usados que foi considerada como sendo todos os anos recauchutada. Ora esta, e de acordo com os dados disponíveis, foi considerada como sendo cerca de 40% do total de pneus usados gerados anualmente, o que significa que, caso esta percentagem

Quadro U  
Custos logísticos dos cenários alternativos

	Cenário 1			Cenário 2			Cenário 3		
	€	% do Custo Total	Savings	€	% do Custo Total	Savings	€	% do Custo Total	Savings
<b>Custos PR (em €)</b>									
CF+CV	804 952,63			804 952,63			754 643,09		
Sub-Total PR	804 952,63	16%	30,43%	804 952,63	16%	30,43%	754 643,09	6%	34,78%
<b>Custos DF (em €)</b>									
CF+CV (Unid. Valoriz)	3 446 818,18			3 422 333,36			3 384 207,61		
Aterros	19 541,70			19 541,70			19 541,70		
Sub-Total DF	3 466 359,87	68%	1,20%	3 441 875,06	70%	1,90%	3 403 749,31	29%	2,98%
<b>Custos Transporte (em €)</b>									
PV->PR	0,00			0,00			0,00		
PV->DF	0,00			0,00			0,00		
PA->PR	0,00			0,00			0,00		
PR->PR	0,00			0,00			7 051 957,47		rodo+ferroviário
PR->DF	804 321,89			648 912,99			509 931,13		
PR->Aterro	3 975,22			2 711,59			2 673,65		
<b>Sub-Total CT</b>	808 297,11	16%	3,64%	651 624,58	13%	22,32%	7 564 562,25	65%	-801,83%
<b>Total</b>	<b>5 079 609,61</b>		<b>7,72%</b>	<b>4 898 452,27</b>		<b>11,01%</b>	<b>11 722 954,65</b>		<b>-112,97%</b>
	<b>Poupança 424 783,53 €</b>			<b>Poupança 605 940,87€</b>			<b>Poupança -6 218 561,51 €</b>		

diminua, aumentará a quantidade de pneus em fim de vida que necessitarão de ser tratados pelas unidades de destino final e, conseqüentemente, poderá vir a existir um problema de falta de capacidade, a nível nacional, para o tratamento adequado dos PFV. Esta questão poderá ter um maior impacto entre 2003 a 2006, dado ter sido estipulado que seria neste período que, adicionalmente à quantidade de PFV que é gerada anualmente, também teriam de ser tratadas as existências de PFV que foram declaradas ao Instituto de Resíduos.

### Conclusões

O trabalho realizado permitiu, não só dar resposta à questão fundamental de investigação inicialmente colocada, como validar as hipóteses formuladas como a seguir se demonstra.

À questão de investigação 'será que o Sistema Integrado de Gestão de Pneus Usados em Portugal é eficiente e eficaz do ponto de vista logístico?', pode responder-se que não é eficiente, uma vez que não foi pensado e desenhado do

ponto vista logístico, mas sim do ponto de vista financeiro, de gestão do ecovalor, não tendo sido obtida a potencial redução dos custos logísticos. Desta forma, não foram consideradas no desenho da cadeia importantes variáveis logísticas, tais como: a distribuição geográfica da quantidade de PU gerada; a distribuição geográfica dos pontos de recolha; a consolidação de cargas; a optimização de rotas; e o aproveitamento do retorno do transporte da distribuição de pneus novos. Conseqüentemente, o sistema actual poderá ser melhorado do ponto de vista logístico, analisando a cadeia como um todo, desde o consumidor final até ao destino final dos PU (e não apenas dos pontos de recolha para o destino final, como é actualmente), reanalisando a quantidade e distribuição geográfica dos pontos de recolha existentes (nomeadamente considerando a criação de armazéns à entrada das unidades de processamento final), optimizando cargas, rotas do transporte e fluxos de PU.

O actual sistema também não é eficaz dado que não permite atingir os objectivos definidos na legislação comunitária

e nacional (nomeadamente os referentes à proibição de envio de pneus inteiros para aterro).

A **Hipótese 1**, 'a actividade existente em Portugal no tratamento dos pneus usados é suficiente para cumprir com os objectivos estabelecidos na legislação nacional e nas directivas europeias', não foi validada porque:

- os objectivos de gestão de pneus usados estabelecidos na licença concedida à entidade gestora estão a ser cumpridos no que respeita às percentagens estipuladas para recuperação e valorização dos pneus usados, mas não está a ser cumprido o objectivo que determina a cessação de envio de pneus inteiros para aterro, e, por conseguinte, não está a ser respeitado um dos requisitos da Directiva 1999/31/CE. O não cumprimento deste requisito advém do facto das unidades de destino final não aceitarem a categoria de pneus industriais nos seus processos produtivos e do facto de o sistema ter entrado em vigor há relativamente pouco tempo, e ainda não existir nenhum ponto de recolha com a capacidade de fragmentar esta categoria de pneus. De qualquer forma, ainda que os pontos de recolha venham a dispor de máquinas que permitam fragmentar os pneus industriais, a Directiva 1999/31/CE determina que, a partir do ano 2006, deverá cessar por completo o envio de pneus fragmentados para aterro. Assim, e para que se consiga cumprir em pleno o estipulado por aquela directiva, ter-se-á que arranjar até lá outra solução para reutilizar, reciclar ou valorizar energeticamente a categoria de pneus industriais;
- não havendo importação de PFV, nomeadamente de Espanha, e considerando as taxas de crescimento previstas de geração de pneus usados, bem como a taxa de pneus recauchutados, continuará a existir em Portugal, pelo menos até ao ano 2012, capacidade disponível para tratar este fluxo de resíduos de acordo com as políticas de desenvolvimento sustentável.

A **Hipótese 2**, 'o desenho actual da cadeia logística de tratamento de pneus usados é o mais eficiente sob o ponto de vista da minimização dos custos logísticos', também não foi confirmada porque:

- a configuração actual da cadeia logística inversa de gestão de PFV em Portugal baseia-se essencialmente na distribuição de pontos de recolha pelo território nacional, onde os pneus

são entregues, triados e encaminhados para os destinos finais (reciclagem, valorização energética e aterro), tendo sido esquecido o que se passa a montante, ou seja, do consumidor final até aos pontos de recolha. Embora não se possa olhar para a distribuição dos pontos de recolha pelo território estritamente do ponto de vista logístico, uma vez que o sistema em vigor depende em grande parte da adesão do detentor de resíduo e de este o entregar para tratamento, os 40 pontos de recolha previstos pela licença passada à entidade gestora, e inclusive os 27 actualmente em actividade, demonstraram ser demasiados face à quantidade de PFV gerada anualmente e à sua distribuição geográfica;

- do ponto de vista logístico, e tendo como objectivo a redução dos custos logísticos, que terá como consequência a diminuição do ecovalor pago pelo consumidor, chegou-se a uma configuração da cadeia que prevê a utilização de apenas 19 pontos de recolha e com uma redução do custo total anual suportado pela entidade gestora da ordem dos 11%. Outra opção abordada para a configuração da cadeia logística foi a utilização de pontos de armazenagem em vez de pontos de recolha nos distritos do interior do país onde a quantidade de PFV gerada não justifica a existência de pontos de recolha. Desta forma, haveria a possibilidade de se reduzir os custos pelo facto de não existir triagem, embora pudesse existir um acréscimo do custo de transporte por se ter de consolidar estas quantidades nos pontos de recolha. Infelizmente, devido à falta de colaboração das entidades gestoras dos pontos de recolha, não foi possível quantificar este cenário e assim chegar a alguma conclusão possível de comparar com os outros cenários considerados;
- o investimento em máquinas de fragmentar pneus para utilização nos pontos de recolha, não só se mostrou economicamente viável proporcionando um maior aproveitamento da capacidade de transporte disponível, como permite o cumprimento, pelo menos até 2006, da Directiva 1999/31/CE no que respeita ao envio para aterro de pneus fragmentados;
- o transporte ferroviário, embora se mostrasse inicialmente atraente por se tratar de uma mercadoria de baixo valor e sem grandes requisitos no que diz respeito ao nível de serviço e tempos de resposta, revelou-se pouco competitivo

**O transporte ferroviário, embora se mostrasse inicialmente atraente por se tratar de uma mercadoria de baixo valor e sem grandes requisitos no que diz respeito ao nível de serviço e tempos de resposta, revelou-se pouco competitivo (em termos de custo) relativamente ao transporte rodoviário devido essencialmente a dois aspectos.**

(em termos de custo) relativamente ao transporte rodoviário devido essencialmente a dois aspectos. O primeiro tem a ver com a distribuição geográfica das unidades de destino final que dificulta a consolidação de carga mantendo uma distância considerável a percorrer por ferrovia; e o segundo aspecto tem a ver com as restrições das unidades de destino final (em termos das categorias de pneus que aceitam), levando a que, por um lado, se torne difícil a criação do volume necessário para rentabilizar o transporte ferroviário, e, por outro, não permita a utilização de uma máquina de

enfardar pneus (apesar de só disponível no mercado para pneus de veículos ligeiros) para se otimizar a capacidade de carga disponibilizada pelos vagões. ■

### Nota

1. Estudo IDSE-CNR de 1999.

### Referências bibliográficas

GUEDES, A. P. (2001/2002), Apontamentos dados na Cadeira de Desenho de Sistemas Logísticos, MBA/Mestrado em Logística, Escola de Gestão do ISCTE.

RETO, L. e NUNES, F. (1999), «Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas-tipo numa investigação». *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 1, AEDG/ISCTE, pp. 21-32.

ROGERS, D. S. e TIBBEN-LEMBKE, R. S. (1999), «Going backwards: Reverse logistics trends and practices». Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA, EUA.

SHULMAN, V. L. (2003), «Tyre recycling in the EU». European Tyre Recycling Association, Bruxelas.

STOCK, J. R. (1998), «Development and implementation of reverse logistics programs». Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, EUA.

VALORPNEU (2002), «Caderno de Encargos». Valorpneu, Lisboa.



**36€**

ASSINE JÁ

  
OPÇÃO 01

  
OPÇÃO 02

  
OPÇÃO 03

  
OPÇÃO 04

  
OPÇÃO 05

  
OPÇÃO 06

  
OPÇÃO 07

Agora, por apenas 36€, com a assinatura da Revista Pessoal (ou sua revalidação), recebe, à sua escolha, um destes livros da Quarteto Editora, bastando, para o efeito, marcar o número do título preferido no cupão de assinaturas.\*

Nome \_\_\_\_\_ Profissão \_\_\_\_\_ Data de Nascimento \_\_\_\_\_

Morada \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_ - Localidade \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_ Telemóvel \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

SIM, desejo assinar a revista «Pessoal» por doce (12) edições, ao preço de apenas 36€ (euros). • OFERTA: Desejo receber o livro OPÇÃO

PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA

Contactar Dina Vieira – Redacção: Telefone: 21 410 02 02 ou 21 410 02 04

PAGAMENTO POR CHEQUE

Junto envio cheque nº \_\_\_\_\_ Banco / Balcão \_\_\_\_\_

No valor de 36€ / Euros • A ordem de Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.

Todos os elementos supra-indicados serão processados pela Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda. somente para efeitos de gestão do seu pedido, bem como para fins de estatística ou remessa de informação respeitante à sua assinatura. Nos termos legais, ao signatário é garantido o acesso a tal informação, sendo o seu fornecimento facultativo. Tais dados não serão facultados a terceiros.

Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.  
Rua General Ferreira Martins, 10, 6ºD Miraflores, 1495-137, Algés • Tel. 21 410 02 02 ou 21 410 02 04 ou 21 410 90 77 Fax: 21 410 01 66 • E-mail: [marketing@preambuloedicoes.pt](mailto:marketing@preambuloedicoes.pt)  
Contactos p/ assinaturas: Dina Vieira

\* Oferta disponível em função do stock existente.

# Mestrados ISCTE, Mestrados «Externos» e Pós-Graduações em Portugal

## Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE

### Em Portugal

Contabilidade

Finanças

Gestão de Empresas

Gestão de Recursos Humanos

Gestão dos Serviços de Saúde

*International Management* (em inglês)

Marketing

Matemática Financeira (em associação com UL) **(Novo)**

MBA/Logística (em associação com IST/UTL e EGP/UP)

Pesquisa de Mercados

Prospecção e Análise de Dados

### No Estrangeiro

MBA – Cabo Verde, Mindelo (em associação com o ISCEE)

MBA – Moçambique, Maputo (em associação com o CEPPA/ISPU)

## Pós-Graduações do INDEG/ISCTE

Pós-Graduação em Auditoria Interna (Montepio Geral)

Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas

Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)

Pós-Graduação em Gestão dos Serviços de Urgência (Unidade de Missão/Hospitais, SA)

Pós-Graduação em Gestão Empresarial

Pós-Graduação em *Retail Management*

Pós-Graduação em Gestão com Especialização

Finanças

Marketing

Qualidade

## Outros Cursos do INDEG/ISCTE

Curso Intensivo de Gestão – *The 6 Days' Mini-MBA*

Executive MBA

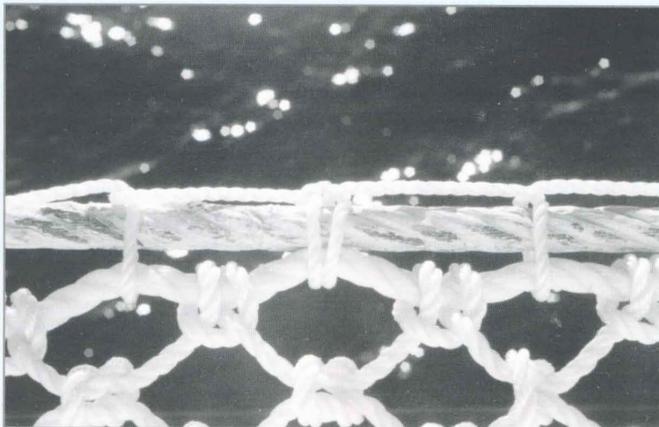
Mais informações em [www.indeg.org](http://www.indeg.org)



Estudos

## Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa

por João Leitão e Carlos Deodato



**Nancy Contreiras**

Exposição de Fotografia  
sobre o Creoula  
no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Setembro/Octubro 2005



# Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa

por João Leitão e Carlos Deodato

**RESUMO:** Os produtores portugueses de moldes são, na sua maioria, de pequena ou média dimensão, concorrendo em mercados internacionais extremamente competitivos e utilizando processos que incorporam tecnologias de ponta. O presente estudo tem por objectivo principal identificar os quadrantes estratégicos para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa, no sentido de superar a crescente concorrência com origem nos produtores da Europa de Leste e da Ásia. Neste sentido, efectua-se um diagnóstico estratégico, utilizando, primeiramente, o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986) e, efectuando, posteriormente, uma aplicação da Matriz TOWS de Wehrich (1982). Através da identificação das cinco forças competitivas constata-se que o poder negocial dos fornecedores é considerável, e que a ameaça de novos concorrentes não exerce grande pressão sobre a indústria em análise. Além disso, as determinantes de rivalidade são fortes, ao passo que a ameaça de produtos substitutos é fraca. De acordo com a aplicação da Matriz TOWS, retém-se que esta indústria apresenta um bom posicionamento competitivo nos mercados internacionais, não obstante ter de apostar na formação de mão-de-obra especializada e na promoção de uma imagem de marca, de modo a aumentar o poder de mercado e a ultrapassar os concorrentes directos.

**Palavras-chave:** Clusters, Estratégia Competitiva, Moldes

**TITLE:** Two faces of a strategic matrix for developing the Portuguese moulds industry

**ABSTRACT:** The Portuguese producers of moulds are in its majority of small or medium dimension, competing in highly competitive international markets and using processes, which incorporate new technologies. The present study aims to identify the strategic quadrants for developing the Portuguese moulds industry, in order to overcome the growing competition originated by the producers located in East Europe and in Asia. In this sense, a strategic diagnosis is made, using, in first place, the model of the five competitive forces of Porter (1986) and, in second place, the TOWS matrix of Wehrich (1982). Through the identification of the five competitive forces, we find out that the suppliers have a considerable bargaining power, and that the threat of new enters doesn't exercise great pressure on the industry, in analysis. Furthermore, the determinants of the rivalry are strong, whereas the threat for substitutes is weak. According to the application of the TOWS matrix, we retain that this industry presents a good competitive positioning in the international markets. Nevertheless, it has to bet in the formation of a specialized labour force, and in the promotion of a trademark image, in order to increase the market power, and to overcome the direct competitors.

**Key words:** Clusters, Competitive Strategy, Moulds

**A**glomeração geográfica de empresas tem vindo a ganhar, nas últimas décadas, um crescente interesse por parte dos investigadores nas áreas das ciências económicas e empresariais. Esse interesse justifica-se pelo êxito obtido por várias aglomerações espaciais de empresas relacionadas com a mesma indústria, as quais são compostas, principalmente, por empresas de pequena e média dimensão.

A importância dos *clusters* industriais reside nas características específicas que garantem o êxito das empresas integrantes, em termos de competitividade internacional, de exportações e de longevidade, para além da criação de emprego e de riqueza nas regiões onde se localizam.

**Um «cluster» tem uma base territorial, que, em muitos aspectos, irá confundir-se com aspectos locais e regionais de cultura empresarial e das instituições de intervenção local e regional.**

No contexto específico da indústria de moldes portuguesa, as empresas são, geralmente, de pequena e média dimensão, não diversificadas, competindo, mundialmente, em mercados muito sofisticados e oferecendo produtos de qualidade, a preços competitivos. Em 2003, as exportações atingiram 90,6% da produção tendo como principais mercados de destino os países mais desenvolvidos, sendo que a maior parte das empresas está concentrada na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis.

O presente estudo tem como objectivo principal identificar os quadrantes estratégicos de desenvolvimento da indústria

de moldes, de modo a dotar essa mesma indústria de um instrumento analítico de planeamento estratégico das actividades gerais, que lhe permita enfrentar com sucesso a crescente concorrência com origem nos produtores localizados na Europa de Leste e na Ásia.

O artigo está estruturado como se segue. Na primeira secção, efectua-se uma revisão sumária de literatura sobre a Teoria Básica dos *Clusters*. Na segunda secção, apresenta-se uma aplicação do modelo das cinco forças competitivas referente à indústria de moldes portuguesa, seguida de uma aplicação da Matriz TOWS à indústria que é objecto de diagnóstico estratégico. Finalmente, apresentam-se as conclusões e as recomendações principais de actuação destinadas aos diversos agentes institucionais.

**Teoria básica dos «clusters»**

**• Revisão de literatura**

Segundo Porter (1998), os *clusters* são concentrações geográficas de determinados sectores de actividade e organizações, de fornecedores especializados, de clientes e de outras redes de instituições.

As empresas por estarem concentradas criam um mercado de trabalho especializado, atraem fornecedores de diversos tipos e geram um ambiente de difusão de novas tecnologias. Um *cluster* tem uma base territorial, que, em muitos aspectos, irá confundir-se com aspectos locais e regionais de cultura empresarial e das instituições de intervenção local e regional.

**João Leitão**

jleitao@ubi.pt

Professor Auxiliar na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Doutor em Economia, investigador do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), e orientador científico do trabalho de conclusão de licenciatura do co-autor deste trabalho.

Assistant Professor at Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. PhD in Economics, Research Fellow at Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), with the financial support of Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), and supervisor of the co-author graduation thesis.

**Carlos Deodato**

deo13024@yahoo.com

Licenciado em Economia pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. O seu trabalho de conclusão de licenciatura versa a temática "Análise Estratégica da Dinâmica do Cluster de Moldes no Pinhal Litoral (Portugal)".

Graduated in Economics by Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, whose graduation thesis is titled "Strategic Analysis of the Dynamic of the Moulds Industry Cluster in Pinhal Litoral (Portugal)".

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Março de 2005.

Received in January 2005 and accepted in March 2005.



## Os «clusters» também podem abranger alianças institucionais entre empresas, universidades, centros de investigação, serviços às empresas, agentes de interface (por exemplo, os «brokers» e os consultores) e clientes.

De acordo com Porter (1998), um *cluster* agrupa diferentes tipos de agentes, dado que, para além dos agentes empresariais, congrega ainda outros tipos de agentes.

Existem diversos factores explicativos para o aparecimento de um *cluster*, designadamente:

- as características dos clientes e da procura;
- a existência de uma indústria fornecedora ou relacionada que permita explorar oportunidades de negócio relacionadas;
- o surgimento de um pequeno número de empresas, excepcionalmente dinâmicas em condições particulares, o que, por sua vez, pode provocar um grande crescimento da indústria, estimulando o aparecimento de um novo *cluster*.

A partir do momento em que se gera um movimento dinâmico, potenciador de um *cluster*, entra-se num ciclo de grande crescimento e de inovação, através do aparecimento de novas empresas e de apoios concedidos por agentes institucionais.

A forma como se desenvolvem os *clusters* está também muito dependente da rivalidade entre empresas no mercado doméstico.

A rivalidade no mercado doméstico leva a maiores investimentos em publicidade e a uma conseqüente intensificação das formas concorrenciais, através da conjunção de uma série de entidades de suporte, e de variáveis estratégicas determinantes, designadamente (Porter, 1998):

- os fornecedores de factores específicos (equipamentos e serviços);
- os produtos complementares necessários à operação;
- a mão-de-obra qualificada e organismos de formação;
- a investigação e desenvolvimento (I&D), através de instituições de Ensino Superior e de centros/laboratórios de investigação;
- as instituições governamentais, associações empresariais e centros de investigação que desenvolvem esforços concertados de I&D.

Segundo o mesmo autor, para além das implicações que geram ao nível da competição e da produtividade, os *clusters* podem ter ainda implicações para as empresas, a diversos níveis, nomeadamente:

- a escolha da localização, por parte das empresas, mediante a avaliação do potencial de cada local, em termos de estrutura de custos, de propensão à inovação e de proximidade dos mercados. A existência de locais onde seja disponibilizado um grande número de actividades de suporte, centros de consumidores e infra-estruturas, condiciona os processos de decisão de localização das empresas e de novas unidades de produção;
- o ambiente envolvente às empresas integrantes de um dado *cluster*, atendendo à maior facilidade no acesso à informação, às relações institucionais e sociais, aos recursos potenciais e à rede de contactos;
- o surgimento do próprio *cluster* contribui para a necessidade de as empresas integrantes reforçarem a sua capacidade de criação de valor acrescentado, no sentido de aumentar a importância conjunta do aglomerado espacial de empresas.

### • Tipologia de *clusters*

De acordo com a visão expressa no relatório de síntese do *Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy*, da OCDE (1999), um *cluster* pode ser definido como sendo um aglomerado de redes de produção de empresas, fortemente interdependentes (incluindo fornecedores especializados), as quais estão interligadas entre si numa cadeia de produção de alto valor acrescentado. Os *clusters* também podem abranger alianças institucionais entre empresas, universidades, centros de investigação, serviços às empresas, agentes de interface (por exemplo, os *brokers* e os consultores) e clientes.

No presente item, partindo da definição prévia de carácter geral, distinguem-se quatro tipos de *clusters*, os quais permitem prosseguir objectivos diferentes, em termos de política de inovação.

Em primeiro lugar, o *megacluster* congrega um conjunto de actividades diferentes, mas cujos produtos ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande área funcional da procura final, recorrendo a competências complementares e

**Os «clusters» não devem ser utilizados para hierarquizar indústrias, por ordem de preferência. Esse escalonamento é parte integrante de uma política industrial completamente inadequada à economia com base digital, na medida em que, nos novos cenários produtivos e negociais, todas as indústrias (sem excepção) apresentam um potencial intrínseco, o qual é passível de ser objecto de integração em «clusters» dotados de escala internacional, e não apenas de escala local.**

explorando as vantagens de interligação e de articulação em rede (Chorincas, 2001).

Em segundo lugar, o *cluster* regional que, no essencial, é um *cluster* industrial cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional, podendo essas articulações repetir-se de forma total ou parcial noutras regiões do mesmo país. A este nível, são mais pertinentes os efeitos de proximidade geográfica sobre a dinâmica da interacção entre diversos os agentes institucionais (Chorincas, 2001).

Em terceiro lugar, o *cluster* industrial, o qual corresponde a um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (incluindo universidades, centros de certificação de qualidade e associações comerciais), os quais desenvolvem actividades em campos diferentes, recorrendo a tecnologias diversas e, que através da inovação que umas geram, acabam por beneficiar, no conjunto, da melhoria da competitividade das partes (Chorincas, 2001).

Em quarto lugar, o *microcluster* (ou *cluster* local) que congrega um conjunto geograficamente próximo de empresas interrelacionadas e de instituições associadas, actuando num campo particular de actividade (na mesma indústria ou, eventualmente, no mesmo segmento), o qual compreende elementos comuns ou certas complementaridades (Chorincas, 2001).

Os *clusters* não devem, contudo, ser utilizados para hierarquizar indústrias, por ordem de preferência. Esse escalonamento é parte integrante de uma política industrial com-

pletamente inadequada à economia com base digital, na medida em que, nos novos cenários produtivos e negociais, todas as indústrias (sem excepção) apresentam um potencial intrínseco, o qual é passível de ser objecto de integração em *clusters* dotados de escala internacional, e não apenas de escala local.

Os *clusters* podem ser observados a diferentes níveis, o que resulta na classificação seguinte (Leitão e Osório, 2002):

- os *megaclusters* (observação ao nível da economia global de base digital);
- os *microclusters* (observação ao nível regional):
  - tradicionais (onde se observa a tradição e *know-how*, com ligação às condições naturais de base);
  - emergentes (onde se observa um conjunto emergente de competências, ligadas às condições tecnológicas, de ensino e de formação).

De forma genérica, os governos nacionais deverão privilegiar a análise dos *megaclusters*, no sentido de apurar as tendências da procura mundial. Deverão ainda promover e estimular os *microclusters* (tradicionais e emergentes), no sentido de criar vantagens comparativas capazes de potenciar o aproveitamento das especificidades de cada país, tendo sempre presente o estabelecimento de possíveis conexões com outros *microclusters* sediados em diferentes países, ou apostar, alternativamente, na integração posterior num ponto específico da cadeia de valor do *megacluster* relacionado, potencialmente, com o *microcluster* nacional (Leitão e Osório, 2002).

## Indústria de moldes portuguesa

### • Ponto de situação

A indústria de moldes portuguesa tem vindo a crescer e a ganhar projecção, não pela procura interna, mas sim pela procura externa, a qual está interessada, fundamentalmente, num bom binómio qualidade/preço (Cefamol, 2000).

A indústria está sobredimensionada, dado o número de empresas transformadoras de plástico existente no nosso país, necessitando sempre de manter uma posição de destaque em mercados estrangeiros, no sentido de escoar a produção. Assim, a indústria tem uma dimensão muito supe-

**A indústria investe, em média, cerca de 10% do total das vendas anuais, o que é uma percentagem superior à investida pelos seus concorrentes estrangeiros (a média dos países da ISTA<sup>1</sup> é de 8,9%), o que pode ser visto como uma vantagem competitiva, a qual é atenuada, parcialmente, por um constante processo de aprendizagem.**

rior ao mercado-cliente doméstico, sendo fortemente exportadora desde a sua nascença (Gomes, 1998).

O forte crescimento observado na indústria, e a inexistência de mão-de-obra qualificada em número suficiente, levaram ao surgimento dos chamados *toolmakers*, os quais são técnicos polivalentes com conhecimentos suficientes para proceder ao fabrico completo de um molde (Gomes, 1998).

A indústria de moldes portuguesa começou por produzir equipamentos bastante rudimentares estando, presentemente, na vanguarda da utilização de máquinas e de ferramentas de precisão inovadoras, controladas por via informática. É ainda habitual a utilização de sistemas CAD/CAM<sup>1</sup> na concepção e no fabrico de moldes. A indústria investe, em média, cerca de 10% do total das vendas anuais, o que

é uma percentagem superior à investida pelos seus concorrentes estrangeiros (a média dos países da ISTA<sup>2</sup> é de 8,9%), o que pode ser visto como uma vantagem competitiva, a qual é atenuada, parcialmente, por um constante processo de aprendizagem (Gomes, 1998).

Os moldes são produtos feitos por encomenda, de acordo com as especificações dos clientes, as quais, em regra, são únicas no sentido de que, com um molde, podem ser fabricadas diversas peças idênticas, produtos multidisciplinares e complexos, os quais se baseiam em combinações de conhecimentos sobre desenho industrial, mecânica, electrónica, tecnologia de materiais e tecnologias de informação (Sopas, 2001).

É de realçar que se tem observado um movimento conducente à reunião de esforços em prol de uma projecção comum, tendo surgido diversas instituições de apoio aos dois principais conglomerados espaciais de empresas desta indústria (localizados na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis), designadamente: a Associação Nacional de Moldes (CEFAMOL), o Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP), o Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos (CENTIMFE) e o

### Quadro I Análise sumária da indústria de moldes portuguesa

<b>Idade</b>	50 anos
<b>N.º de Empresas</b>	Cerca de 300 empresas maioritariamente PME, existindo também alguns grupos financeiros
<b>Total de Empregados</b>	7 500 pessoas
<b>Aglomeraco Espacial</b>	60% na Marinha Grande, 35% em Oliveira de Azeméis e os restantes 5% no resto do Pas
<b>Tecnologia</b>	70% das empresas possuem processos de engenharia de CAD/CAM 67% das empresas tm design de moldes
<b>Exportaco</b>	Cerca de 90,5% da produo
<b>Segmentos Top de Exportaco</b>	Automvel (60%), Utenslios Domsticos (9%), Electrodomsticos (7%), Embalagem (7%), Elec/Inform/Telec (5%), Mobilirio de Jardim (3%), Agricultura/Irrigaco (2%), Material de Construco (1%), Material Elctrico (1%), Puericultura (1%) e outras (4%)
<b>Mercados de Destino</b>	Alemanha, Frana, EUA, Espanha e Reino Unido

Fonte: Gomes (1998) e Cefamol (2003)

**o que realmente importa é o nível de produtividade da nação e a capacidade de melhorar o nível de produtividade. Portanto, são as empresas, e não as nações, que concorrem em mercados internacionais, sendo que, em termos agregados, a unidade de análise básica para se compreender a competição é o conjunto de empresas organizadas sob a forma de indústria.**

Centro de Formação Profissional da Indústria Metalomecânica (CENFIM).

Em seguida, apresenta-se um retrato sumário referente à indústria de moldes portuguesa (ver Quadro 1, p. 64).

#### • Modelo das cinco forças competitivas

A análise de Porter (1990) assenta no conceito fundamental de competitividade. Na verdade, o autor sugere que se abandone a ideia de “Nação Competitiva”, que assenta no lema de nação próspera, visto que a produtividade das empresas é o factor que influencia os níveis de prosperidade económica de uma dada nação, tendo sempre presente que esta última não pode ser competitiva em todas as indústrias.

Nesta linha de raciocínio, o que realmente importa é o nível de produtividade da nação e a capacidade de melhorar o nível de produtividade. Portanto, são as empresas, e não as nações, que concorrem em mercados internacionais, sendo que, em termos agregados, a unidade de análise básica para se compreender a competição é o conjunto de empresas organizadas sob a forma de indústria.

O processo de identificação das forças competitivas está na origem do sucesso ou do fracasso das empresas, e a estratégia competitiva confere expressão ao movimento pró-conquista de maior poder de mercado numa dada indústria (Porter, 1986).

Esse processo assenta, sobretudo, na identificação das condições de incerteza para a indústria, tendo em consideração os elementos da estrutura industrial, os quais estão subdivididos em pré-determinados, constantes e incertos.

#### Identificação das variáveis estratégicas

A essência da formulação de uma estratégia competitiva reside no conhecimento aprofundado sobre o relacionamen-

to estabelecido, em termos concorrenciais, entre a empresa e o meio ambiente. O grau de concorrência de uma indústria tem raízes na sua estrutura económica básica e vai para além dos comportamentos estratégicos dos actuais concorrentes. Esse grau depende de um conjunto de cinco forças competitivas, o qual determina o lucro potencial da indústria, sendo mensurado em termos da taxa de retorno a longo-prazo sobre o capital inicial (Porter, 1986).

A identificação das cinco forças competitivas coloca em evidência os pontos fortes e os pontos fracos, esclarece em que áreas devem existir mudanças estratégicas e também coloca em destaque as áreas de apostas futuras para a indústria, quer em termos de oportunidades, quer em termos de ameaças. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva.

Em termos sumários, as cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986) compreendem a identificação de diversas variáveis estratégicas de actuação, a saber:

- as determinantes da rivalidade – o número de concorrentes, o ritmo de crescimento da indústria, a sazonalidade, os custos fixos, as barreiras à saída elevadas, o crescimento da indústria, os custos irreversíveis, a diferenciação do produto, os interesses estratégicos, a ausência de diferenciação e os concorrentes;
- o poder negocial dos fornecedores – a ameaça de integração vertical, os custos de ligação ao fornecedor, o volume de compras, a importância dos *inputs*, a existência de *inputs* substitutos e a concentração de fornecedores;
- o poder negocial dos clientes – o peso do produto nos custos do cliente, os produtos não diferenciados e a rendibilidade do cliente;
- a ameaça de novos concorrentes – a integração vertical, a diferenciação do produto, as economias de escala, a necessidade de capital, os custos de mudança, a política governamental, o acesso a canais de distribuição, a necessidade de capital, o preço de entrada no mercado e as desvantagens de custo independentes da escala;
- a ameaça de substitutos – a relação qualidade-preço dos produtos ou serviços substitutos, o grau de obsolescência tecnológica, a rendibilidade da indústria substituta e as preferências habituais dos consumidores.

### Aplicação à indústria de moldes portuguesa

No presente item, ao recorrer-se à utilização do modelo de Porter para efeitos de realização do diagnóstico estratégico à indústria de moldes portuguesa, visando, fundamentalmente, identificar as áreas estratégicas de intervenção no sentido de melhorar a competitividade da indústria em estudo.

### Os produtores de moldes assumem um posicionamento de «price takers», traduzido pelo facto de apenas conseguirem encomendas quando a sua oferta vai ao encontro das expectativas reveladas pelos clientes.

Deste modo, respeitando o figurino preconizado pelo modelo das cinco forças competitivas, identificam-se as seguintes variáveis de análise:

- **Ameaças de novos concorrentes:** As principais barreiras à entrada de novas empresas na indústria em estudo residem na necessidade de conhecimentos especializados, de capital avultado para início de actividade e do controlo efectivo dos canais de distribuição (Silva, 1996). É de realçar, contudo, que não existem dificuldades no acesso a matérias-primas, os custos de mudança de fornecedores são relativamente baixos e as economias de escala fracas, sendo que estes factores facilitam a entrada de novas empresas no mercado. Logo, a ameaça de novos concorrentes não exerce grande pressão sobre a indústria.
- **Poder negocial dos clientes:** A indústria de moldes está concentrada, em termos espaciais, na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis, agregando 95% do total de empresas. Este facto tem implicações directas sobre o poder negocial das empresas aí localizadas, uma vez que os clientes actuais e potenciais, dirigem-se, tendencialmente, a esses locais, onde se encontra uma grande oferta, a qual embora não sendo muito diferenciada, permite efectuar consultas a empresas diversas, e distribuir entre elas os vários moldes de um produto, no sentido de obter preços mais vantajosos (Gomes, 1998). No entanto, o preço não é o único factor que influencia a decisão de compra, já que os moldes produzidos por um único fabricante poderão ter uma maior qualidade, do

que os moldes encomendados a diversas fábricas.

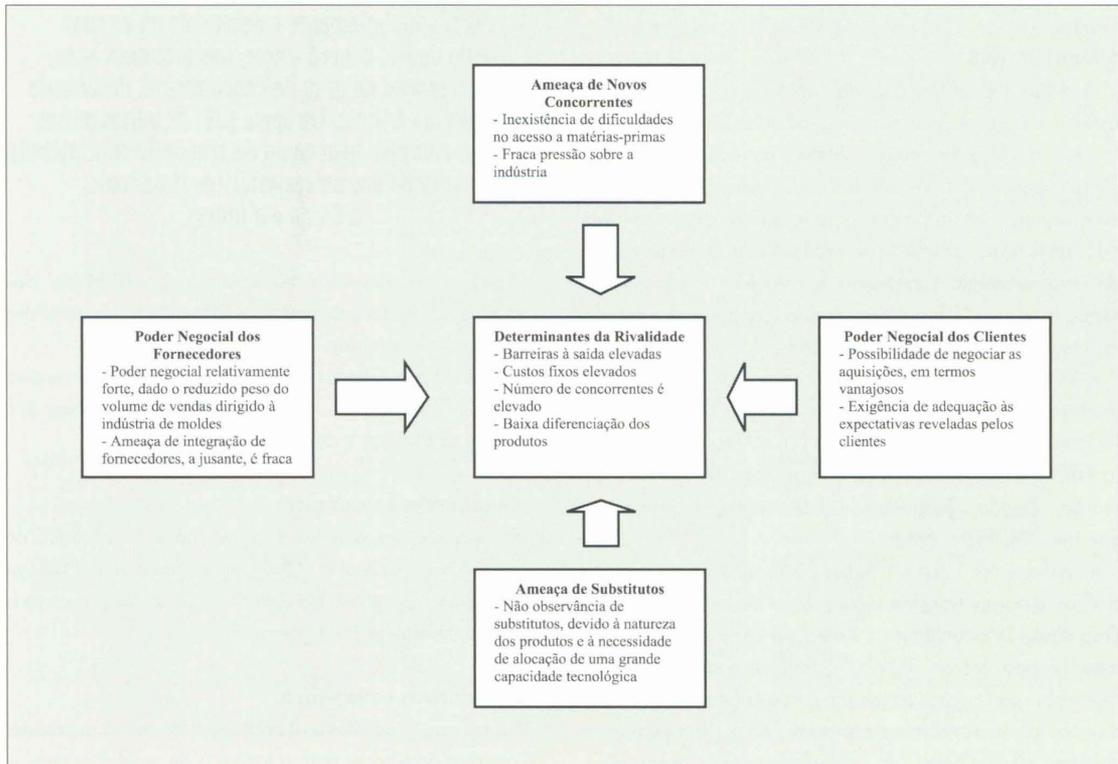
A cadeia de valor da indústria de moldes tem, a jusante, uma grande diversidade de indústrias clientes. Esta situação exige um conhecimento atempado da estratégia seguida pelos primeiros, e dos efeitos associados à política de fixação dos preços a montante, assim como das novas tendências, em matéria de evolução tecnológica e de inovações no processo utilizadas pelas indústrias clientes.

Ao efectuar-se a análise do mercado, observa-se a implementação de estratégias de especialização, as quais visam explorar nichos de mercado conquistados com os produtos que são fruto da referida especialização. É de notar ainda a implementação de estratégias de integração vertical, através das quais as empresas de moldes visam explorar sinergias subjacentes ao desenvolvimento de novos produtos (Gomes, 1998).

Os fabricantes de moldes apresentam uma elevada concentração e o volume de compras de clientes, com projectos envolvendo muitos moldes, são extremamente importantes, constatando-se uma fraca diferenciação ao nível dos fornecedores. É de destacar o forte poder negocial dos clientes, o qual se traduz por imposições respeitantes aos preços de venda, o que, por sua vez, leva os produtores de moldes a assumirem um posicionamento de *price takers*, traduzido pelo facto de apenas conseguirem encomendas quando a sua oferta vai ao encontro das expectativas reveladas pelos clientes (Silva, 1996).

- **Poder negocial dos fornecedores:** Os custos de mudança de fornecedores são diminutos e a ameaça de integração de fornecedores, a jusante, é fraca. Contudo, o poder negocial dos fornecedores é elevado, dado que estes estão mais concentrados do que os fabricantes de moldes e também porque a disponibilidade de produtos substitutos é fraca. O poder negocial dos fornecedores é relativamente forte, porque o peso do volume de vendas dos principais fornecedores dirigido à indústria de moldes é pouco significativo, ao passo que a situação inversa não se verifica (Silva, 1996).
- **Determinantes da rivalidade:** As barreiras à saída são elevadas, dada a experiência dos empresários, o que justifica o facto de algumas empresas permanecerem na

Figura 1  
«Esquema das cinco forças competitivas»  
Aplicação do modelo de Porter (1986) para a indústria de moldes portuguesa



Fonte: Elaboração dos autores

indústria, apesar de enfrentarem sérias dificuldades económico-financeiras. O número de concorrentes é elevado, os custos fixos são elevados e a diferenciação dos produtos é baixa (Silva, 1996). Da conjunção dos factores referenciados retém-se que as determinantes da rivalidade são muito fortes.

– **Ameaça de produtos substitutos:** A ameaça de produtos substitutos é fraca, não constituindo nenhuma ameaça para a indústria de moldes para plásticos, dado que os produtos se revestem de uma natureza específica e exigem, sobretudo, a alocação de uma grande capacidade tecnológica, por parte das empresas (Silva, 1996).

A este ponto da análise interessa destacar que, apesar do modelo de Porter fornecer um instrumental analítico que permite efectuar uma descrição apurada do ambiente competitivo da indústria, não permite apurar estratégias alternativas que visem melhorar a competitividade global da indústria, atendendo às suas características gerais e específicas.

Nesta linha de raciocínio, depois de identificar e de conhecer as cinco forças competitivas da indústria de moldes portuguesa, seguindo a visão de Michael Porter, interessa agora dotar as cinco variáveis de decisão estratégica de uma dinâmica assente no cruzamento matricial entre um conjun-



to relevante de factores internos e de factores externos, no sentido de diagnosticar um rol consentâneo de alternativas estratégicas conducentes à melhoria do posicionamento competitivo e ao acompanhamento futuro da indústria em estudo.

#### • Matriz TOWS

O diagnóstico estratégico desenvolvido no presente item assenta na premissa de que os produtores tentam retirar o máximo proveito das forças existentes na indústria, as quais são conjugadas com as oportunidades detectadas no ambiente externo. Contudo, também as fraquezas devem ser alvo de identificação, através da preparação e da implementação de uma estratégia competitiva, em moldes diferenciados, sendo que, esta última, deve ser alicerçada em alternativas estratégicas, perfeitamente delineadas.

A Matriz TOWS é um modelo conceptual para efectuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os factores externos – Oportunidades (O) e Ameaças (T) – e os factores internos – Forças (S) e Fraquezas (W) –, de uma Nação, Região, Território de Intervenção, Indústria ou Empresa (Wehrich, 1982).

As envolventes interna e externa são dinâmicas, estando sujeitas a várias transformações, logo os factores (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) apresentados numa determinada Matriz TOWS, dizem respeito apenas a momentos particulares no tempo, o que exige a repetição do diagnóstico, para com este procedimento acompanhar e corrigir a evolução do posicionamento competitivo (Wehrich, 1982).

De acordo com Wehrich (1982), as quatro estratégias alternativas, dispostas por quadrante estratégico, a empreender por uma Nação, Região, Território de Intervenção, Indústria ou Empresa, são as seguintes<sup>3</sup>:

- a Estratégia S-O (Maxi-Maxi), que constitui a situação mais desejável, pois baseia-se na exploração das Forças Internas para retirar vantagens das Oportunidades presentes no Ambiente Externo;
- a Estratégia S-T (Maxi-Mini), que se baseia na organização das Forças Internas para lidar com as Ameaças presentes no ambiente externo, com o objectivo de maximizar as primeiras e minimizar as últimas;
- a Estratégia W-O (Mini-Maxi), que serve de base a um

**A indústria de moldes portuguesa deve superar as fraquezas, atendendo às oportunidades detectadas no ambiente externo, visto que o espaço económico onde as empresas nacionais de moldes competem predominantemente e desenvolvem as suas actividades, deverá sofrer, nos próximos anos, um acréscimo no grau de concorrência, decorrente da adesão à União Europeia (UE) de vários países do Leste europeu, bem como da crescente concorrência oriunda dos países asiáticos (tais como, a China e a Índia).**

plano de desenvolvimento que visa a conversão das Fraquezas em Forças, dadas as Oportunidades presentes no ambiente externo;

- a Estratégia W-T (Mini-Mini), que consubstancia o cenário menos desejável, i.e., de minimização simultânea das Ameaças Externas e das Fraquezas Internas.

#### Quadrantes estratégicos

Em seguida, no Quadro II, apresenta-se o resultado de uma aplicação da Matriz TOWS, no sentido de aferir o posicionamento competitivo e as alternativas estratégicas para a indústria de moldes portuguesa.

#### Alternativas estratégicas

Da aplicação da Matriz TOWS retém-se que o quadrante estratégico dominante para a indústria de moldes portuguesa é o que corresponde à implementação de alternativas estratégicas do tipo Mini-Maxi, o que é consubstanciado pelo facto de a indústria atravessar uma fase do ciclo de desenvolvimento na qual visa, fundamentalmente, converter as fraquezas em forças, dadas as oportunidades detectadas no ambiente externo.

A indústria de moldes portuguesa deve, portanto, superar as fraquezas, atendendo às oportunidades detectadas no ambiente externo, visto que, o espaço económico onde as empresas nacionais de moldes competem predominantemente e desenvolvem as suas actividades, deverá sofrer, nos próximos anos, um acréscimo no grau de concorrência, decorrente da adesão à União Europeia (UE) de vários países do Leste europeu, bem como da crescente concorrência

Quadro II  
A Matriz TOWS para a indústria de moldes portuguesa

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Forças (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de técnicas e processos com elevado nível tecnológico (ICEP, 2002)</li> <li>- Utilização crescente de novos factores de competitividade, como a formação de técnicos e design (ICEP, 2002)</li> <li>- Fidelização dos clientes (ICEP, 2002)</li> <li>- Intensificação da dinâmica empresarial (ICEP)</li> <li>- Qualidade técnica reconhecida (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Localização geográfica (ICEP, 2002)</li> <li>- Fixação progressiva de recursos qualificados (ICEP, 2002)</li> <li>- Tradição e experiência no fabrico de produtos (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Capacidade de competir em mercados mais sofisticados e exigentes (CEFAMOL, 2003)</li> </ul>	<p><b>Fraquezas (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzida interacção com os centros de conhecimento e de investigação (ICEP, 2002)</li> <li>- Localização periférica em relação aos centros de decisão do mercado europeu de moldes (ICEP, 2002)</li> <li>- Dificuldade no cumprimento dos prazos de entrega (ICEP, 2002)</li> <li>- Reduzido poder negocial relativamente a clientes e a fornecedores (ICEP, 2002)</li> <li>- Baixa versatilidade da mão-de-obra (CEFAMOL, 2003)</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de parcerias estratégicas no processo de globalização (ICEP, 2002)</li> <li>- Aproximação diferenciada de acordo com as especificidades de cada mercado (ICEP, 2002)</li> <li>- Reconhecimento da imagem de Marca Global (ICEP, 2002)</li> <li>- Fortalecimento de parcerias público/ privado (ICEP, 2002)</li> <li>- Exploração de nichos de mercado (ICEP, 2002)</li> <li>- Exploração de novos mercados (ICEP, 2002)</li> <li>- Vincada orientação e experiência exportadora (ICEP, 2002)</li> <li>- Alargamento da cadeia de valor a jusante e a montante (ICEP, 2002)</li> <li>- Região detentora de serviços tecnológicos e de inovação (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Existência de empresas com protagonismo nos mercados nacional e internacional (ICEP, 2002)</li> <li>- Promoção externa da imagem do sector (ICEP, 2002)</li> <li>- Programas de formação (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Economias externas criadas através da cooperação inter-empresarial (Leitão, 2000)</li> </ul>	<p><b>Estratégia S-O: Maxi-Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordos de cooperação entre empresas</li> <li>- Criação de parques tecnológicos geradores de sinergias operacionais</li> <li>- Modernização do equipamento</li> <li>- Promoção da internacionalização das empresas, com uma aposta clara na qualidade e na inovação</li> <li>- Investimento em tecnologia e mão-de-obra qualificada</li> </ul>	<p><b>Estratégia W-O: Mini-Maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração de novos quadros com formação técnica superior</li> <li>- Aumento da capacidade das pessoas envolvidas no sector, através de programas de formação vocacionados para o aumento geral da produtividade</li> <li>- Melhoria das condições dos parques industriais</li> <li>- Selecção criteriosa dos fornecedores</li> <li>- Pesquisa de novos clientes</li> <li>- Investimento na promoção, na publicidade dos produtos e na criação de uma imagem de marca</li> </ul>

(continua)



## Quadro II

### A Matriz TOWS para a indústria de moldes portuguesa (continuação)

Ameaças (A)	Estratégia S-T: Maxi-Mini	Estratégia W-T: Mini-Mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização em moldes para injeção de plásticos nos mercados europeus (ICEP, 2002)</li> <li>- Aparecimento de novos concorrentes na Europa do Leste e mesmo na Ásia (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Repercussão imediata de crises industriais, a jusante, em termos da relação fornecedor/comprador (ICEP, 2002)</li> <li>- Perda da competitividade decorrente da concorrência dos países da Europa de Leste e da Ásia (ICEP, 2002)</li> <li>- Esgotamento dos acréscimos de competitividade baseados na redução sucessiva das margens de comercialização (ICEP, 2002)</li> <li>- Dificuldade na cooperação inter-institucional (CEFAMOL, 2003)</li> <li>- Prestígio e poder de atracção das grandes empresas internacionais (ICEP, 2002)</li> <li>- Concentração de clientes (ICEP, 2002)</li> <li>- Dificuldade na cooperação inter-institucional (ICEP, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção da internacionalização das empresas, com uma aposta clara na qualidade e na inovação</li> <li>- Criação de conglomerados cooperativos de empresas produtoras de moldes</li> <li>- Investigação de formas inovadoras de injeção de plásticos</li> <li>- Inovação ao nível dos processos de produção, visando a melhoria da qualidade e do nível de produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de estratégias de actuação em nichos de mercado, onde os conhecimentos técnicos e o controlo da qualidade marquem a diferença</li> <li>- Aposta na formação profissional de quadros médios e técnicos especializados</li> <li>- Participação e organização de certames e conferências internacionais</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores

oriunda dos países asiáticos (tais como, a China e a Índia). Entre as consequências prováveis do alargamento da UE, espera-se que a economia nacional venha a assumir uma posição ainda mais periférica relativamente ao bloco central da Europa, assim como um posicionamento competitivo menos atractivo, por comparação com os novos Estados-Membros da UE e com alguns países asiáticos, na medida em que estes concorrentes dispõem de um melhor binómio qualidade-preço, de mão-de-obra mais barata e de uma maior proximidade geográfica relativamente aos principais clientes.

Esta situação constitui uma verdadeira ameaça, visto que a indústria de moldes portuguesa, apesar de utilizar técnicas e processos recentes, os quais estão dotados de uma reconhecida qualidade técnica, e de conseguir competir nos mercados mais sofisticados e exigentes, apresenta uma localização periférica relativamente aos principais mercados consumidores, uma força de trabalho não qualificada e uma

falta de controlo dos circuitos de distribuição, factos estes que são agravados pela inexistência de marcas nacionais com reconhecimento nos mercados internacionais.

**As empresas da indústria de moldes portuguesa necessitam de adoptar uma estratégia genérica de diferenciação conducente a uma melhor adaptação ao novo espaço económico internacional, através da criação de vantagens competitivas e de factores de diferenciação face à crescente concorrência.**

As empresas da indústria de moldes portuguesa necessitam de adoptar uma estratégia genérica de diferenciação conducente a uma melhor adaptação ao novo espaço económico internacional, através da criação de vantagens competitivas e de factores de diferenciação face à crescente concorrência, devendo apostar, simultaneamente, em termos de estratégias alternativas, na formação de mão-de-obra

## Há que promover a criação de conglomerados cooperativos de empresas produtoras de moldes que permitam dotar a indústria nacional de moldes de uma escala mínima de eficiência que lhe permita concorrer em pé de igualdade com os concorrentes internacionais.

especializada, mas polivalente, na incorporação de novos quadros com formação técnica superior e na promoção profissional de uma imagem de marca, com uma conotação de elevada qualidade e de prestígio.

Em termos operacionais, as empresas devem ainda proceder à pesquisa e à retenção de novos clientes, utilizando uma argumentação credível, a qual deve estar baseada no desenvolvimento de um esforço efectivo de Investigação e Desenvolvimento, seguido de Inovação (I&DI) que permita, em última instância, viabilizar a imprescindível internacionalização das empresas nacionais que se dedicam à produção e ao desenvolvimento de novos moldes.

### Conclusões

No âmbito teórico, este estudo respeita uma linha estruturante que – ao colocar lado a lado duas faces ou abordagens estratégicas diferentes, contudo, complementares – revela a necessidade de desenvolver novos modelos de diagnóstico estratégico para diferentes unidades de análise, nomeadamente as Nações, as Regiões, os Territórios de Intervenção, as Indústrias, as Empresas e os Indivíduos.

Sugere-se que estes modelos não visem, prioritariamente, a consecução de diagnósticos estáticos, mas sim a incorporação de aplicações dotadas da possibilidade de equacionar um número exequível de iterações estratégicas, com aplicações de Teoria dos Jogos, no sentido de melhor conhecer e planear as possíveis respostas da unidade objecto de análise, face à antevisão das jogadas dos concorrentes actuais e potenciais.

No âmbito aplicado, o modelo das cinco forças competitivas respeitante à indústria de moldes portuguesa, revela que nem todas as forças exercem a mesma pressão sobre a indústria. A ameaça de produtos substitutos é fraca, não constituindo, portanto, uma ameaça credível. Por seu turno, as determinantes da rivalidade são muito fortes, o poder

negocial dos clientes e dos fornecedores exercem grande pressão sobre a indústria e a ameaça de novos concorrentes é fraca.

A partir do desenho da Matriz TOWS, retém-se que, apesar da indústria de moldes portuguesa ter um bom posicionamento competitivo, em termos de mercados internacionais, esta terá que apostar na formação de mão-de-obra especializada e polivalente, na promoção de uma imagem de marca e na consecução de um esforço contínuo de I&DI.

Um das últimas palavras para os diversos agentes institucionais, designadamente os empresários, as associações, os ministérios e as agências reguladoras, os quais devem promover, em conjunto, a criação de conglomerados cooperativos de empresas produtoras de moldes que permitam dotar a indústria nacional de moldes de uma escala mínima de eficiência que lhe permita concorrer em pé de igualdade com os concorrentes internacionais, os quais teimam em operar com margens comerciais cada vez mais reduzidas, nos segmentos não diferenciados. ■

### Notas

1. CAD - Computer Assisted Design - Desenho Assistido por Computador  
CAM - Computer Assisted Machine - Máquina Assistida por Computador
2. ISTA - International Special Tooling Association  
3. Para exemplos de aplicações do Modelo de Wehrich, consultar Wehrich (1999, 2000), Leitão (1999, 2000), Leitão e Osório (2001), e Carvalho, Leitão e Silva (2002).

### Referências bibliográficas

- CARVALHO, P.; LEITÃO, J. e SILVA, A. (2002), «Desenvolvimento rural na sociedade do conhecimento». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, n.º 2, Julho/Setembro, INDEG/ISCTE e Fundação Getúlio Vargas, Lisboa.
- CEFAMOL (2000), «Situação actual da indústria de moldes». <http://www.cefamol.pt/website/pt/files/f15.1.pdf> (acedido em 08/10/04).
- CEFAMOL (2003), «Situação actual da indústria de moldes». <http://www.cefamol.pt/website/pt/files/f18.1.pdf> (acedido em 08/10/04).
- CHORINCAS, J. (2001), **Clusters e Políticas de Inovação**, Proinov - Presidência, Lisboa.
- GOMES, J. (1998), **Indústria dos Moldes em Portugal: Trajectórias Empresariais de Sucesso**. GEPE - Ministério da Economia.
- ICEP (2002), «Perfis sectoriais: moldes». <http://www.icep.pt/portugal/sectores/swot.pdf> (acedido em 27/09/04).
- LEITÃO, J. (1999), «Publicidade e concentração industrial: As condutas estratégicas das empresas-líder de confeccões e vestuário, do distrito de Castelo Branco». Dissertação de Mestrado



em Ciências Económicas, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

LEITÃO, J. (2000), «As condutas estratégicas das empresas-líder de confecções e vestuário do distrito de Castelo Branco». *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 15, n.º 4, Outono.

LEITÃO, J. e OSÓRIO, C. (2001), «Digital challenges for the small and medium enterprises of the textile and clothing industry in Portugal». *Revista de Gestão e Economia*, n.º 2/2001, Covilhã.

LEITÃO, J. e OSÓRIO, C. (2002), «Redes de clusters de inovação na Cova da Beira (Portugal)». XII Jornadas Luso - Espanholas de Gestão Científica, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

OCDE (1999), «Focus group on cluster mapping and cluster policy». Relatório da OCDE.

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

PORTER, M. (1990), **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.

PORTER, M. (1998), «Clusters and the new economics of compe-

tion». *Harvard Business Review*, November-December.

SILVA, G. (1996), «Estratégias genéricas de Porter: O caso da indústria Portuguesa de moldes». Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

SOPAS, L. (2001), **Nascer em Clusters Regionais: Estudo de Caso na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis**. APDR, Coimbra.

WEIHRICH, H. (1982), «The TOWS matrix - A tool for situational analysis». *Long Range Planning*, vol. 15, no. 2, April, Pergamon Press Ltd, pp. 54-66.

WEIHRICH, H. (1999), «Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix - An alternative to Porter's model». *European Business Review*, vol. 99, no. 1, pp. 9-22.

WEIHRICH, H. (2000), «Analyzing the competitive advantages and disadvantages of China with the TOWS matrix - An alternative to Porter's model». In Ralph Berndt (ed.), **Innovatives Management**, Springer Verlag, Berlin, pp. 191-205.

## instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em Portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

### formação

merchandising  
trade marketing  
ecr e category management  
crm  
gestão linear  
promoções ponto de venda  
scorecard e tecnologias de  
informações

### quem somos

ABL - ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS .  
BACARDI - MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA  
DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE  
MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS  
. DUCROS - MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA .  
GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX  
DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS  
PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO .  
MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS .  
NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS - CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A .  
PANRICO . PER SI - MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE  
PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP - PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB .  
SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS .  
UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIPELLERT . VASP . VILEDIA IBÉRICA.

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.º elas garcia, nº147- 4.º esq.  
1050-099 lisboa  
e-mail. geral.imp@imp.pt  
tef. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...

www.imp.pt





## Casos

### **Análise das barreiras e benefícios associados à utilização da Internet**

O caso dos livreiros de pequena e média dimensão em Portugal

por João Capa, Mino Farhangmehr e José Pinho

### **A atitude como linha de ação do Endomarketing**

O caso do Hospital Geral de Santo António (Porto, Portugal)

por Carla Magalhães



**Nancy Contreiras**

Exposição de Fotografia  
sobre o Creoula  
no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Setembro/Outubro 2005



# Análise das barreiras e benefícios associados à utilização da Internet

## O caso dos livreiros de pequena e média dimensão em Portugal

por João Capa, Mino Farhangmehr e José Pinho

**RESUMO:** A emergência da Internet e a sua crescente utilização comercial na forma de comércio electrónico tem vindo a afectar inúmeras áreas de negócio. Nesta medida, o rápido crescimento do comércio electrónico aliado a uma grande incerteza quanto às oportunidades suscitadas por esta tecnologia justifica a necessidade de serem levadas a cabo pesquisas nesta área. Este estudo analisa, numa perspectiva quantitativa (Walczuch «et al.», 2000), as percepções dos livreiros portugueses de pequena e média dimensão relativamente aos benefícios decorrentes da adopção da Internet nos seus negócios, bem como as barreiras que eles têm que enfrentar no processo de adopção. Neste âmbito, são analisados dois factores: dimensão e antiguidade do negócio. Os livreiros portugueses abrangidos por este estudo percebem a Internet como uma importante ferramenta nas suas actividades comerciais independentemente da dimensão e antiguidade do seu negócio. No que diz respeito aos obstáculos à utilização da Internet, os resultados revelam que as empresas de menor dimensão encaram de forma mais vincada o enquadramento legal e regulamentar/segurança como barreira à adopção da Internet relativamente às empresas de maior dimensão.

**Palavras-chave:** Benefícios da Internet, Obstáculos da Internet, Comércio de Retalho

**TITLE:** Researching the Internet adoption barriers and benefits: a study of small and medium sized book retailers in Portugal

**ABSTRACT:** The emergence of the Internet and its increasing commercial use has been currently affecting a number of areas in the business world. Although there is a great deal of uncertainty regarding the potential opportunities of the Internet, the rapid growth of the e-commerce justifies the need for undertaking research in this area. Applying a quantitative approach (Walczuch «et al.», 2000), this study looks at the Portuguese book retailers' perceptions with regard to the Internet adoption benefits and obstacles as well as its potential for business. Concerning this subject, two factors are examined: the number of years in business and the number of employees. Portuguese Book Retailers considered in this study perceived the Internet as an important tool for their commercial activities. Neither company size nor the number of years in business has impact upon these perceptions. However, it is evident that the perceived legal, regulatory and security issues were the major obstacles. This study found that small firms with few resources were usually more concerned with issues related to security and the legal and regulatory frameworks.

**Key words:** Internet Benefits, Internet Obstacles, Retailing

**É** unanimemente aceite que a utilização da Internet como uma ferramenta de comunicação e de distribuição coloca novos desafios à gestão de marketing. A literatura mais relevante sugere que as actividades comerciais sustentadas na Web estão a criar novas oportunidades de negócio, e que um número crescente de organizações está a investir neste meio electrónico para desenvolver actividades de Marketing. Como referem Poon e Swatman (1997), a Internet está a garantir a pequenos negócios uma oportunidade para competirem com concorrentes de maior dimensão e mais sofisticados.

### **Nesta era da Internet, as pequenas e médias empresas podem ultrapassar a desvantagem de serem pequenas, quer agrupando-se, quer recorrendo às associações de que fazem parte.**

As organizações portuguesas não são uma excepção a esta tendência. O comércio electrónico de retalho encontra-se concentrado num número reduzido de categorias, entre as quais se destaca a indústria livreira (BCG, 2000; Novais, 2001). Actualmente no caso português, cerca de 20% do comércio electrónico corresponde a transacções do tipo *business-to-consumer* (B2C) perspectivando-se que estas venham a crescer num futuro próximo (Merali *et al.*, 2000; OCDE, 2000). Destas transacções, têm especial relevo as que dizem respeito a produtos informáticos e digitais (Novais, 2004).

Apesar dos potenciais obstáculos associados à utilização comercial da Internet, é irrefutável que um número crescente

de empresas portuguesas está a adoptar esta ferramenta tecnológica, embora a ritmos diversos. A literatura relevante identifica inúmeros benefícios associados à utilização da Internet, tais como: funcionamento 24 horas, oportunidade para oferecer novos produtos, impacto na produtividade, custos, imagem, competitividade e acesso aos mercados (Chen e Leteney, 2000; Doherty *et al.*, 1999; Hoffman *et al.*, 1997). Adicionalmente, os pequenos negócios que apresentam recursos mais escassos, encaram a Internet como um meio fácil e relativamente barato para aceder à informação e para estabelecer o contacto directo e interactivo com os consumidores.

A interactividade e a velocidade de acesso apresentam-se como duas características fundamentais da Internet, que possibilitam a promoção de actividades nos mercados internacionais (Poon e Swatman, 1997; Doherty *et al.*, 1999; Abell e Lim, 1996; Purao e Campbell, 1998; Walzuch *et al.*, 2000).

### **Internet nos pequenos negócios**

Relevante para este estudo é o conjunto de trabalhos que incidem sobre a adopção da Internet pelos pequenos negócios, incluindo as actividades dos retalhistas. A este respeito, Poon e Jevons (1997) realçam que, nesta era da Internet, as pequenas e médias empresas podem ultrapassar a desvantagem de serem pequenas, quer agrupando-se, quer recorrendo às associações de que fazem parte.

O estudo desenvolvido por Walzuch *et al.* (2000) é particularmente importante na medida em que identifica várias dimensões de benefícios associados à utilização comercial

---

#### **João Pedro Capa**

pedrocapa@yahoo.com

Mestre em Gestão de Empresas. Assistente em Economia da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal.  
MSc in Management. Lecturer in Economics at Social Sciences Faculty of Portuguese Catholic University, Braga, Portugal.

#### **Mino Farhangmehr**

mino@eeg.uminho.pt

Professora Catedrática em Marketing e Gestão Estratégica da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.  
Full Professor in Marketing and Strategic Management at Management and Economic School of Minho University, Braga, Portugal.

#### **José Carlos Pinho**

jcpinho@eeg.uminho.pt

Professor Auxiliar em Marketing e Gestão Estratégica da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.  
Auxiliary Professor in Marketing and Strategic Management at Management and Economic School of Minho University, Braga, Portugal.

Recebido em Dezembro de 2004 e aceite em Junho de 2005.

Received in December 2004 and accepted in June 2005.

da Internet pelas empresas de pequena e média dimensão, entre os quais se destacam os seguintes:

- promoção de produtos;
- novo canal de vendas;
- economias;
- velocidade de actuação;
- serviço ao cliente;
- imagem de marca;
- aprendizagem tecnológica e organizacional;
- relacionamento com o cliente;
- novos negócios.

No entanto, é interessante constatar que nem todos os benefícios são percebidos de igual forma. Enquanto que, por exemplo, Abell e Lim (1996) observam que a eficácia da recolha de informação e a sua disponibilidade são os benefícios mais importantes, Poon e Strom (1997), por seu turno, dão especial ênfase à publicidade directa e indirecta, aos custos reduzidos de comunicação e ao acesso facilitado a potenciais clientes.

Apesar destes benefícios, também podemos encontrar estudos que evidenciam alguns obstáculos associados à adopção desta nova tecnologia (Doherty *et al.*, 1999; Hoffman *et al.*, 1997). Pode identificar-se uma série de obstáculos na literatura relevante, quer para as empresas que ainda não têm acesso à Internet, quer para aquelas que já estão on-line.

Quanto às empresas que ainda não estão na Web, os principais obstáculos são os custos iniciais de adopção, a falta de orientação no processo de implementação e a fraca familiaridade com esta tecnologia (Walczuch *et al.*, 2000). No entanto, como referem Chen e Leteney (2000), a falta de familiaridade com a Internet não será o maior problema que os retalhistas terão de enfrentar, mas sim a complexidade das operações e a inevitável integração dos antigos sistemas de informação com os novos.

A segurança é outra dimensão importante para aquelas empresas que estão a ponderar utilizar a Internet ou que já estão presentes na Web. A este respeito podemos destacar questões como a legislação actual que regula as actividades comerciais na Web ou, por exemplo, o sentimento generalizado de desconfiança por parte dos utilizadores. Neste sentido, a percepção da insegurança das transacções comerci-

## **As barreiras que mais dificultam a criação de novos sítios na Web por parte das empresas são o cepticismo quanto ao acréscimo da eficiência e do volume de vendas que a Internet pode provocar.**

ais electrónicas e da violação da privacidade são questões que assumem crescente importância (Walczuch *et al.*, 2000). No entanto, Walczuch *et al.* (*ibidem*) concluíram que as barreiras que mais dificultam a criação de novos sítios na Web por parte das empresas são o cepticismo quanto ao acréscimo da eficiência e do volume de vendas que a Internet pode provocar.

A literatura destaca ainda outros obstáculos que dificultam o desenvolvimento das actividades comerciais na Web, nomeadamente:

- problemas técnicos;
- acesso à infra-estrutura electrónica;
- familiaridade com essa infra-estrutura;
- preparação do consumidor para adquirir bens através de meios electrónicos (Hoffman *et al.*, 1997).

Walczuch *et al.* (2000) identificam ainda as barreiras apresentadas em dois estudos realizados por Abell e Lim (1996) e Puro e Campbell (1998), que estão organizadas em quatro categorias:

- familiaridade/acesso à infra-estrutura;
- massa crítica entre parceiros de negócio;
- adaptação dos processos de negócio;
- enquadramento legal e regulamentar/segurança.

### **Metodologia e hipóteses de pesquisa**

Este estudo apresenta uma 'fotografia' sobre a utilização da Internet num sector específico da economia, em particular procura identificar até que ponto os benefícios e obstáculos associados à utilização da Internet são percebidos pelos livreiros que apresentam diferentes dimensões, em termos do número de empregados e uma antiguidade do negócio distinta (número de anos em actividade). Para suportar teoricamente esta relação, refira-se o estudo levado a cabo por Pharoah e Welchman (1997), o qual revela que atitudes como o negativismo ou a percepção de insucesso da Internet podem variar em função da dimensão. Na mesma linha, Riquelme (2002) constata também que, apesar da

Internet ser encarada como uma grande solução para as empresas de pequena dimensão, são principalmente as de maior dimensão que acumulam os benefícios e as economias de custo associadas à utilização da Internet. Assim, é nosso objectivo examinar uma eventual relação entre as referidas dimensões e os benefícios e obstáculos associados à utilização da Internet.

Neste sentido, foram colocadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- **Hipótese 1** – a percepção dos benefícios associados à utilização da Internet é independente da antiguidade do negócio;
- **Hipótese 2** – a percepção dos benefícios associados à utilização da Internet é independente da dimensão do negócio;
- **Hipótese 3** – a percepção dos obstáculos ‘enquadramento legal e regulamentar/segurança’ associados à utilização da Internet é independente da antiguidade do negócio;
- **Hipótese 4** – a percepção dos obstáculos ‘enquadramento legal e regulamentar/segurança’ associados à utilização da Internet é independente da dimensão do negócio.

Este estudo foi norteado fundamentalmente por uma abordagem positivista, a qual sustenta, segundo Popper (1972), que as observações são quase sempre feitas tendo por base uma referência teórica prévia. O estudo foi realizado através da implementação de um questionário. A população é constituída pelos livreiros localizados nos distritos situados a norte de Aveiro, exclusive. Depois de efectuado o pré-teste ao questionário, onde vários itens foram apurados e ajustados à realidade em estudo, e tendo em conta o facto de estarmos na presença de uma população de pequena dimensão, decidiu-se que este deveria ser administrado directamente pelo investigador, de forma a garantir uma taxa de resposta mais elevada.

A base de dados dos respondentes resultou da compilação dos dados disponibilizados pela Associação Portuguesa de Editores e Livreiros ([www.apel.pt](http://www.apel.pt)), uma vez ser esta a maior associação portuguesa deste sector. De uma população de 241 elementos, recebemos 85 questionários completos, o que representa uma taxa de resposta de 35,3%. Estes ques-

tionários cobrem diferentes áreas do sector livreiro, tais como as livrarias, livrarias e papelarias, editores e distribuidores. Os itens relativos aos benefícios e obstáculos associados à utilização da Internet foram baseados em literatura relevante neste domínio (ver por exemplo, Bloch *et al.*, 1996; Walczuch *et al.*, 2000).

## Apresentação dos resultados

Os resultados revelam que 42,4% dos inquiridos tem acesso à Internet, e que 26% daqueles que ainda não têm, pretendem vir a adoptar esta ferramenta no prazo de um ano. Por seu lado, 44,4% dos respondentes que já estão ligados à Internet declararam que já desenvolveram um sítio próprio. De igual modo, 55% dos livreiros que ainda não têm uma página na Web pretendem criar uma no prazo de um ano. Se fizermos esta análise por distrito, constatamos que, com a excepção do distrito de Viana do Castelo, todos apresentam taxas de acesso à Internet entre 40% e 50%. Realce-se o facto do distrito de Viana do Castelo não apresentar qualquer inquirido com acesso à Internet. Quanto à localização dos inquiridos com sítio na Web próprio, podemos observar que estes apenas estão situados nos distritos de Braga e Porto (**ver Tabela 1**).

Para avaliar os itens relativos aos benefícios e obstáculos associados à utilização da Internet, recorreu-se a uma escala de Likert de 5 pontos (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). Antes de se proceder à análise dos dados, foi adoptado um procedimento iterativo para melhor definir o conjunto de indicadores para cada conceito. Posteriormente, procedeu-se à análise das correlações *item-to-item*, i.e., à correlação entre o *score* de cada indicador e o *score* total de todos os indicadores utilizados para capturar cada conceito (Nunnally, 1978).

De acordo com Nunnally (1978), este procedimento iterativo pode, porventura, eliminar certos aspectos do conceito que podem estar correlacionados mas que também continuam a fazer parte do mesmo. Apesar dos inconvenientes associados a este procedimento (Nunnally, 1978), realizámos o cálculo de uma *summed scale* (índice agregado) para cada conceito.

No caso do primeiro conceito (novo canal de vendas), este engloba quatro benefícios – volume de vendas, quota de



**Tabela 1**  
**Localização dos inquiridos com acesso à Internet e sítio na Web próprio**

Distrito	Acesso à Internet			Sítio próprio		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
<b>Braga</b>	13 (44,8%)	16 (55,2%)	29	6 (46,2%)	7 (53,8%)	13
<b>Bragança</b>	2 (50%)	2 (50%)	4	0	2 (100%)	2
<b>Porto</b>	15 (40,5%)	22 (59,5%)	37	9 (60%)	6 (40%)	15
<b>Viana do Castelo</b>	0	5 (100%)	5	0	0	0
<b>Vila Real</b>	2 (40%)	3 (60%)	5	0	2 (100%)	2
<b>Não identificado</b>	4	1	5	1	3	4
<b>Total</b>	36	49	85	16	20	36

mercado, acesso ao cliente e acesso ao mercado – apresentando um coeficiente Cronbach Alpha excelente ( $\alpha = 0.90$ ).

Um segundo índice agregado foi calculado para a dimensão ‘economias de custos’. Nesta dimensão, apenas três itens – custos de marketing, custos marginais e custos de fornecimento – apresentaram correlações significativas a 1%. O coeficiente Cronbach Alpha pode ser considerado como bom ( $\alpha = 0.83$ ).

A dimensão ‘serviço ao cliente’ inclui quatro itens – interactividade, personalização, variedade, velocidade de acesso à informação dos sítios - que revelaram uma correlação significativa a 1%. O coeficiente Cronbach Alpha desta dimensão revelou-se excelente ( $\alpha = 0.90$ ).

No que diz respeito à dimensão ‘imagem’, foram considerados dois itens – imagem corporativa e imagem actual – que revelaram uma correlação significativa a 1%. O coeficiente Cronbach é aceitável ( $\alpha = 0.70$ ).

Para a dimensão ‘aprendizagem tecnológica e organizacional’, quatro itens apresentaram uma correlação significativa para 1%, a saber: aprendizagem tecnológica, aprendizagem organizacional, *benchmarking* e novas oportunidades de negócio. O coeficiente Cronbach Alpha associado a este conceito é excelente ( $\alpha = 0.92$ ).

Para testar se as percepções dos benefícios associados à

utilização da Internet são independentes da antiguidade do negócio (H1), realizou-se o teste *one-way Anova*. Conforme se pode constatar através da Tabela 2, as empresas percebem a utilização da Internet como algo globalmente benéfico. De entre os diversos benefícios da utilização da Internet, destacam-se os seguintes: promoção [Média (M) = 4.36; Desvio-Padrão (DP) = 0.745]; imagem (M = 4.21; DP = 0.699); novo canal de vendas (M = 4.00; DP = 0.784); serviço ao cliente (M = 3.93; DP = 1.207); e aprendizagem tecnológica e organizacional (M = 3.86; DP = 1.027). Surpreendentemente, economias (M = 3.08; DP = 1.115) assumem pouca importância para as empresas examinadas.

No entanto, os resultados deste estudo indicam que não existe evidência empírica que sustenta que a percepção dos benefícios associados à utilização da Internet varie de acordo com a antiguidade do negócio, mesmo considerando um nível de significância de 10%. Assim, rejeita-se a Hipótese 1.

Adicionalmente, para testar se as percepções dos benefícios associados à utilização da Internet são independentes da dimensão do negócio (Hipótese 2), realizou-se o teste *one-way Anova* (Tabela 3).

Os resultados indicam que não existe evidência empírica que suporte diferenças nas percepções dos benefícios por

**Tabela 2**  
**Dimensões dos benefícios da Internet e antiguidade do negócio**

Antiguidade (nº anos)	Promoção		Novo canal de vendas		Economia de custos		Serviço ao cliente		Imagem		Aprendizagem tecnológica e organizacional	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<5	4.50	0.707	4.50	0.707	4.00	1.414	3.50	0.707	4.00	0.000	3.50	0.707
5-10	4.50	1.000	3.25	0.500	2.50	1.291	4.00	2.000	4.25	0.957	3.50	1.732
11-20	4.00	0.000	4.00	0.000	3.00	0.000	4.00	0.000	3.50	0.707	4.00	0.000
> 20	4.33	0.816	4.33	0.816	3.20	1.095	4.00	1.095	4.50	0.548	4.17	0.753
<b>Total</b>	4.36	0.745	4.00	0.784	3.08	1.115	3.93	1.207	4.21	0.699	3.86	1.027
<b>F / p-value</b>	0.186	0.904	2.485	0.120	0.794	0.527	0.077	0.971	1.128	0.384	0.373	0.774

**Tabela 3**  
**Dimensões dos benefícios da Internet e dimensão do negócio**

Dimensão (nº de empregados)	Promoção		Novo canal de vendas		Economias		Serviço ao cliente		Imagem		Aprendizagem tecnológica e organizacional	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
0-9	4.33	0.707	3.89	0.782	3.00	1.118	3.56	1.33	4.11	0.782	3.78	1.202
10-49	3.83	0.983	4.40	0.894	3.25	1.258	4.40	0.548	4.00	0.632	3.67	0.516
50-249	5.00	0.000	4.00	0.000	3.00	0.000	5.00	0.000	5.00	0.000	5.00	0.000
<b>Total</b>	4.19	0.834	4.07	0.829	3.07	1.072	3.93	1.163	4.13	0.719	3.81	0.981
<b>F / p-value</b>	1.180	0.834	0.626	0.551	0.067	0.936	1.366	0.292	0.813	0.465	0.781	0.478

parte das empresas em função da dimensão das mesmas, levando assim à rejeição da Hipótese 2.

Face à análise efectuada, pode concluir-se que os diversos benefícios associados à utilização da Internet pelas empresas em análise não são percebidos de modo distinto, tendo por base a dimensão e a antiguidade dos negócios. Esta constatação pode ser parcialmente explicada pelo facto de que a dimensão e a experiência da empresa já não são tão importantes. Por exemplo, as empresas de pequena dimensão e com menor antiguidade têm tendência a oferecer produtos de nicho que lhes permitem ter acesso a uma massa crítica de clientes e, conseqüentemente, alcançarem importantes vantagens competitivas. Este estudo conclui que nem os pequenos ou grandes negócios, nem as firmas mais recentes ou mais antigas, percebem os benefícios associados à utilização da Internet de modo diferente. Estas, em conjunto, atribuem

idêntica importância à promoção, imagem e novo canal de vendas.

Como já foi referido na literatura, as empresas também enfrentam algumas barreiras no que diz respeito à utilização da Internet, o que nos conduz à terceira e quarta hipótese. A terceira hipótese sustenta que a percepção dos obstáculos 'enquadramento legal e regulamentar/segurança' associados à utilização da Internet é independente da antiguidade do negócio. Assim, realizou-se o teste *one-way Anova*. Note-se que se procedeu previamente ao processo iterativo da análise das correlações *item-to-item* para capturar cada conceito, traduzindo-se num coeficiente Cronbach Alpha aceitável ( $\alpha = 0.85$ ). A Tabela 4 indica que as empresas abrangidas pelo nosso estudo concordam que o enquadramento legal e diversos aspectos de segurança são importantes obstáculos à utilização da Internet ( $M = 3.60$ ;  $DP = 0.939$ ).

**Tabela 4**  
**Enquadramento legal e regulamentar/segurança e antiguidade do negócio\***

Antiguidade (nº anos)	Confiança no suporte legal e regulamentar/segurança	
	Média	DP
<5	3.60	0.966
5-10	3.91	1.044
11-20	3.47	0.834
>20	3.46	0.922
<b>Total</b>	3.60	0.939
<b>F / p-value</b>	0.670	0.574

Nota: (\*) Esta dimensão inclui: legitimidade dos contratos on-line, segurança das transacções, dúvidas quanto à entrega das mensagens, violação de redes internas, autenticidade das mensagens

No entanto, os resultados não indicam qualquer evidência empírica que suporte a percepção destes obstáculos como sendo diferente quando estão em causa empresas com diferentes níveis de antiguidade, pelo que se rejeita a Hipótese 3.

No que diz respeito à quarta hipótese, que questiona se a percepção dos obstáculos 'enquadramento legal e regulamentar/segurança' associados à utilização da Internet é independente da dimensão do negócio (número de empregados), os resultados da Tabela 5 indicam que existe uma diferença entre as percepções das firmas de pequena dimensão e as percepções das de maior dimensão ( $F = 5.861$ ;  $p < 0.05$ ).

O presente estudo indica que as empresas de menor

**Tabela 5**  
**Enquadramento legal e regulamentar/segurança e dimensão do negócio**

Dimensão (nº empregados)	Confiança no suporte legal e regulamentar/segurança	
	Média	DP
0-9	3.71	0.876
10-49	3.20	0.919
50-249	1.00	0.00
<b>Total</b>	3.60	0.939
<b>F / p-value</b>	5.861	0.004

dimensão percebem a questão legal e regulamentar como uma importante barreira à utilização da Internet ( $M = 3.71$ ;  $DP = 0.876$ ), quando comparadas com empresas com maior número de empregados ( $M = 1.00$ ;  $DP = 0.00$ ). Isto pode ser explicado pelo facto de que o custo do hardware e software, combinado com a falta de know-how e apoio técnico apropriado, pode colocar dificuldades acrescidas às empresas de pequena dimensão que têm recursos humanos e financeiros mais limitados do que os negócios de maior dimensão.

### Conclusões, contributos e limitações

Os livreiros portugueses abrangidos por este estudo percebem a Internet como uma importante ferramenta nas suas actividades comerciais. Eles acreditam que a Internet pode ser utilizada para melhorar a sua imagem, desenvolver actividades de promoção, bem como introduzir alterações ao nível do relacionamento com o cliente final. Neste estudo, é evidente que as questões legais, regulamentares e de segurança são percebidas por estes empresários como importantes barreiras à utilização da Internet nos seus negócios. Da mesma forma, a legitimidade dos contratos realizados on-line, as dúvidas quanto à entrega das mensagens electrónicas, a autenticidade destas mensagens e a violação de redes internas, são obstáculos à utilização da Internet, particularmente no contexto do sector livreiro português.

Apesar de se identificar neste estudo uma série de benefícios, aparentemente nem a dimensão das empresas, nem o número de anos em actividade, influenciam essas percepções dos livreiros portugueses inquiridos neste estudo. De facto, não se encontraram diferenças significativas entre as médias das empresas de maior e menor dimensão, e das empresas mais recentes e mais antigas. Os livreiros de menor dimensão inquiridos neste estudo revelam também estar impressionados com os benefícios da utilização da Internet e conscientes de que podem retirar diversas vantagens dessa utilização. O mesmo raciocínio pode ser aplicado aos negócios com mais e menos anos de actividade.

No que diz respeito aos obstáculos que se colocam à utilização da Internet, os resultados revelam que a antiguidade dos negócios não influencia as percepções dos inquiridos. No entanto, o mesmo não se aplica quando está em causa

**As empresas de menor dimensão encaram de forma mais vinculada o enquadramento legal e regulamentar/segurança como barreira à utilização da Internet relativamente às empresas de maior dimensão. Normalmente os negócios mais pequenos estão mais preocupados com os assuntos relativos à segurança e regulamentação.**

a dimensão dos negócios. De facto, as empresas de menor dimensão encaram de forma mais vinculada o enquadramento legal e regulamentar/segurança como barreira à utilização da Internet relativamente às empresas de maior dimensão. Normalmente os negócios mais pequenos estão mais preocupados com os assuntos relativos à segurança e regulamentação.

Um dos maiores contributos deste estudo consiste na discussão teórica sobre a adopção da Internet em sectores específicos. Uma vez que o sector em análise assume uma relevância particular no comércio electrónico (BCG, 2000; Novais, 2001), os resultados deste estudo podem ser úteis para esta indústria particular, mas também para outras que apresentam características semelhantes. Adicionalmente, a presente pesquisa permite concluir que as organizações, independentemente da idade e dimensão do negócio, encaram a Internet como uma alternativa de baixo custo para promover os produtos, serviços e a imagem bem como uma nova forma de colocar os produtos junto dos consumidores. A maior limitação deste trabalho reside na impossibilidade de generalizar os resultados. Como a população deste estudo é constituída pelos livreiros localizados nos distritos situados na região norte do País, os resultados apenas podem ser extrapolados para esta região, embora não possam ser generalizáveis a todo o País ou outros contextos organizacionais. ■

### Referências bibliográficas

- ABELL, Walter e LIM, Leon (1996), «Business use of the Internet in New Zealand: An exploratory study». *AusWeb96 – The Second Australian WWW Conference*. Sítio da Conferência em: <http://aus-web.scu.edu.au/aw96/>.
- BLOCH, M.; PIGNEUR, Y. e SEGEV, A. (1996), «On the road of electronic commerce – A business value framework, gaining competitive advantage and some research issues». *Ninth International EDI-IOS Conference*. Disponível na Web em: <http://groups.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1013.html>.
- BOSTON CONSULTING GROUP (2000), «The race for on-line riches – e-Retailing in Europe». Acesso em Março de 2001, disponível na Web em <http://www.dad.be/library/pdf/BCG1.pdf>.
- CHEN, Stephen e LETENEY, Fiona (2000), «Get real! Managing next stage of Internet retail». *European Management Journal*, vol. 18, no. 5, pp. 519-528.
- DOHERTY, N. F.; ELLIS-CHADWICK, F. E. e HART, C. A. (1999), «Cyber retailing in the UK: The potential of the Internet as a retail channel». *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27(1), pp. 22-36.
- HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P. e CHATTERJEE, Patrali (1997), «Commercial scenarios for the Web: Opportunities and challenges». *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, no. 3.
- NOVAIS, Luís (2004), «As lojas electrónicas portuguesas - V Estudo Unicre/Plano21.com». Estudos disponíveis para acesso na Web em <http://www.vector21.com/pd/estudosmercado/>.
- NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric Theory**. McGraw-Hill Book Company, New York.
- OECD (2002), «Measuring Information Economy». Acesso na Web ao estudo da OCDE em <http://www.ingentaconnect.com/content/oeed/16080270/2002/00002002/00000014>.
- PHAROAH, C. e WELCHMAN, R. (1997), «Keeping posted – A survey of current approaches to public communications in the voluntary sector». Research Report no. 1, CAF Research Programme, Kent.
- POON, S. e JEVONS, C. (1997), «Internet enabled international Marketing: A small business network perspective». *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 29-41.
- POON, Simpson e STROM, Jim (1997), «Small business' use of Internet: Some realities». *Proceedings of the Association for Information Systems Americas Conference*. Pedidos na Web através de [http://aisel.isworld.org/subject\\_by\\_publication.asp?Subject\\_ID=99](http://aisel.isworld.org/subject_by_publication.asp?Subject_ID=99).
- POON, Simpson e SWATMAN, Paula M. C. (1997), «The Internet for small businesses: An enabling infrastructure for competitiveness». *Proceedings of the Fifth Internet Society Conference*. Artigos dos mesmos autores disponíveis na Web em <http://www.isoc.org/HMP/PAPER/126/abst.html>, <http://www.collector.org/pawec97/pawec8.pdf> e <http://www.electronicmarkets.org/modules/pub/view.php/electronicmarkets-248>.
- POPPER, K. R. (1972), **Conjectures and Refutations**. Routledge & Kegan Paul, London.
- PURAO, Sandeep e CAMPBELL, Brant (1998), «Critical concerns for small business electronic commerce: Some reflections based on interviews of small business owners». *Proceedings of the Association for Information Systems Americas Conference*. Pedidos na Web através de [http://aisel.isworld.org/subject\\_by\\_publication.asp?Subject\\_ID=99](http://aisel.isworld.org/subject_by_publication.asp?Subject_ID=99).
- RIQUELME, H. (2002), «Commercial Internet adoption in China: Comparing the experience of small, medium and large businesses». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 12, 3, pp. 276-286.
- VOLLE, Pierre (1999), «Du Marketing des points de vente à celui des sites marchands: Spécificités, opportunités et questions de recherche». Centre de Recherche DMSP, *Dauphine Marketing Stratégie Prospective*. Consultar sítio do autor: <http://perso.wanadoo.fr/pvolle.net/>.
- WALCZUCH, Rita; VAN BRAVEN, Gert e LUNDREN, Henriette (2000), «Internet adoption barriers for small firms in the Netherlands». *European Management Journal*, vol. 18, no. 5, pp. 561-572.

# A atitude como linha de ação do Endomarketing

## O caso do Hospital Geral de Santo António (Porto, Portugal)

por Carla Magalhães

**RESUMO:** Este estudo propõe que o Endomarketing, através da sua linha de ação da atitude, pode contribuir para a expansão de um serviço orientado para o paciente, por parte dos funcionários do Hospital Geral de Santo António (HGSA). Logo, essa teoria foi analisada sob o ponto de vista do seu criador (Saul Faingaus Bekin) e sob a sua importância no HGSA. Os dados obtidos mediante uma pesquisa bibliográfica e documental, e por intermédio da aplicação de um questionário a funcionários da instituição analisada, mostram que, no HGSA, já existe alguma consciência em torno da pertinência de um serviço orientado para o paciente, porém essa consciência deve ser mais efetiva, a qual pode ser implantada pelo Endomarketing. Foi ainda detectada uma grande falha ao nível da comunicação interna da instituição, o que também torna pertinente a aplicação de uma estratégia de Endomarketing.

**Palavras-chave:** Endomarketing, Atitude, Paciente, Funcionário, Serviço

**TITLE:** The attitude as action line of Endomarketing: a case study about the apprenticeship possibilities to Central Hospital of Santo António (Oporto – Portugal)

**ABSTRACT:** This study proposes that the Endomarketing, through its attitude line of action, can contribute to the expansion of a service orientated to the patient, by the employees of Central Hospital of Santo Antonio (CHSA). So, that theory was analyzed under the point of view of its creator (Saul Faingaus Bekin) and under its importance at CHSA. The data obtained through bibliographical and documental search and through the application of a questionnaire to employees of the analyzed institution, show that, at the CHSA, exists already a conscience around the importance of a service orientated to the patient, but that conscience need to be more effective, which can be implanted by the Endomarketing. It was also detected a strong lapse in the internal communication of the institution, which also makes important the application of an Endomarketing strategy.

**Key words:** Endomarketing, Attitude, Patient, Employee, Service

Atualmente, vivemos um novo paradigma baseado na valorização da pessoa enquanto detentora de conhecimento das organizações, enquanto sistemas abertos e de uma nova filosofia de Marketing, enquanto orientação para o cliente, filosofia essa que pode e deve ser utilizada por todas as organizações, sejam privadas ou públicas. Um dos setores públicos nos quais esta questão se torna mais pertinente é o setor da saúde, por se tratar de uma área vital e de difícil satisfação por parte dos cidadãos.

Embora o que se pretenda aqui não seja resolver os pro-

blemas inerentes ao setor da saúde, é objeto deste estudo a percepção que os funcionários de uma determinada instituição hospitalar (Hospital Geral de Santo António – HGSA) possuem face a algumas questões relacionadas com o seu dia-a-dia de trabalho. Assim, é pertinente analisar essa percepção, a qual, no caso de ser negativa (ou menos positiva), acreditamos que poderá ser melhorada mediante a aplicação de uma estratégia delineada no Brasil, país pioneiro na adoção do termo Endomarketing por intermédio de Saul Faingaus Bekin.

Logo, este estudo tem como motivação as profundas alterações que têm vindo a ocorrer no que diz respeito à Administração, as quais são o resultado da propagação de um paradigma, a partir do qual as organizações devem ser vistas como sistemas vivos e holísticos. E isto só pode ocorrer se os Recursos Humanos, vistos hoje como os recursos mais importantes das organizações, forem tratados de acordo com a sua importância, sendo valorizados o suficiente. Essa valorização, numa primeira instância, deve conduzir ao bem-estar dos funcionários para, posteriormente, conduzir ao bem-estar do cliente final, o que ganha especial relevância no âmbito das instituições públicas – instituições essas que, devido à cultura particular que possuem, nem sempre dão a devida importância às ferramentas normalmente utilizadas pela iniciativa privada.

**É fulcral que o Estado compreenda que um cidadão é um consumidor de serviços, cada vez mais esclarecido sobre os seus direitos e que, na qualidade de contribuinte, deve ser visto como um cliente, pois, para cumprir com os seus deveres como o de pagar impostos, é importante que o Estado cumpra com o seu dever de proporcionar a todos os cidadãos bem-estar.**

Logo, é fulcral que o Estado compreenda que um cidadão é um consumidor de serviços, cada vez mais esclarecido sobre os seus direitos e que, na qualidade de contribuinte, deve ser visto como um cliente, pois, para cumprir com os seus deveres como o de pagar impostos, é importante que o Estado cumpra com o seu dever de proporcionar a todos os cidadãos bem-estar. E esse bem-estar deve ser proporcionado tanto aos cidadãos que usufruem dos serviços do Estado,

como aos cidadãos que prestam esses serviços (e que também usufruem deles), pois da satisfação destes depende a satisfação daqueles. É isto que o Endomarketing ensina a fazer.

### Referencial teórico

Como referencial teórico deste estudo, adotamos o modelo de Bekin (1995), pioneiro no uso do termo Endomarketing, em 1975, quando era gerente da Johnson & Johnson. Segundo Bekin (1995, p. 2), «Endomarketing consiste em ações de marketing interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa».

De acordo com este modelo, para se criar um processo de Endomarketing é necessário termos em atenção as suas premissas, pré-requisitos, níveis de abrangência e linhas de ação para, posteriormente, procedermos à sua implementação mediante a elaboração de um diagnóstico e de um programa de ação (Bekin, 1995).

#### • Premissas:

- o atual mercado está orientado para o cliente, pelo que só um serviço de grande qualidade consegue ser bem sucedido;
- os funcionários de uma organização têm expectativas e são um ativo valioso, devendo ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- a excelência de serviços passa por envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e as decisões da empresa.

#### Carla Marisa Rebelo de Magalhães

ebcarla@fgv.br

Doutoranda em Ciências Empresariais (Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal) e Mestre em Administração Pública (EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil).

PhD Student of Business Sciences (Economic and Management School, Minho University, Braga, Portugal) and Public Administration Master (EBAPE, Getúlio Vargas Foundation, Rio de Janeiro, Brazil).

#### Nota

Estudo de caso apresentado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Administração Pública defendida na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, em Junho de 2003.

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Junho de 2005.

Received in January 2005 and accepted in June 2005.

• **Pré-requisitos:**

- o Endomarketing deve integrar a estratégia global da organização;
- deve partir da alta gerência da organização para, posteriormente, chegar aos restantes elementos;
- deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

• **Níveis de abrangência** – O diagnóstico feito pode dar origem a três níveis de abrangência:

- a organização pode não ter como prioridade uma estratégia voltada para o atendimento ao cliente, pelo que o Endomarketing deve ‘criar’ uma cultura de serviço, introduzindo a noção de Marketing em todos os setores e em todos os elementos da organização, e a noção de funcionário como cliente, postulando a integração dos setores, o envolvimento de todos e o trabalho em equipe;
- pode ser necessário ‘manter’ a cultura de serviço já criada dentro da organização, devendo tornar-se essa cultura efetiva, i.e., fazer com que os seus valores possam ser integrados no dia-a-dia da empresa;
- pode, ainda, surgir a necessidade de ‘expandir’ a mentalidade de cultura de serviço (já criada e mantida no seio da organização), por intermédio da introdução de novos bens e serviços para os funcionários, introdução essa que deve ser acompanhada por atividades e campanhas de Marketing.

• **Linhas de ação** – seja qual for o nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação a seguir – atitude e comunicação:

- a linha de ação de atitude<sup>1</sup> é aquela que age no sentido de dar ao funcionário a consciência da pertinência estratégica de um serviço orientado para o atendimento ao cliente. Esta linha de ação inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e a qualificação do funcionário, para que ele possa assumir responsabilidades e desenvolver iniciativas no seio da organização. Esta linha de ação, que é a mais importante no processo de Endomarketing, deve assumir uma postura de continuidade;
- a linha de ação da comunicação deve proporcionar um amplo sistema de informações, capaz de permitir que todos cumpram suas tarefas com eficiência. Porém, para

que isso se proporcione, é essencial que haja *feedback*, i.e., que ocorra comunicação, a qual, em muito, está dependente da atitude, ou seja, da cultura organizacional existente.

• **Instrumentos** – os instrumentos adequados para um programa de Endomarketing são o diagnóstico e o programa de ação:

- **Diagnóstico** – o diagnóstico requer, por um lado, a análise do ambiente interno da organização e, por outro lado, a análise do perfil dos funcionários e a avaliação do seu desempenho, do potencial e das limitações de cada um;
- **Programa de Ação** – o programa de ação surge após o diagnóstico e deve abranger os seguintes tópicos: treinamento, processos de seleção, planos de carreira, motivação e valorização, sistema de informações e rede de comunicação interna, e segmentação do mercado de clientes internos.

Note-se que, apesar destes procedimentos já existirem em muitas organizações, o Endomarketing introduz em cada um deles uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, baseada na valorização daqueles que prestam o serviço e que, no fundo, são também clientes (internos) da organização.

Vejam, agora, a metodologia seguida nesta pesquisa.

## Metodologia

Este estudo seguiu a taxinomia proposta por Vergara (2000), baseando-se numa investigação bibliográfica e documental e numa pesquisa de campo. No que diz respeito à investigação bibliográfica, o estudo foi desenvolvido com base em material publicado em livros e em revistas acessíveis ao público em geral, recorrendo-se a fontes primárias e secundárias. Em relação à investigação documental, foi realizada uma investigação em alguns documentos conservados no interior da instituição hospitalar (Relatórios de Gestão). Por fim, no que se refere à pesquisa de campo (ponto central deste trabalho), este estudo teve por base a aplicação de questionários a funcionários do HGSA.

A escolha do universo desta pesquisa deve-se ao fato do HGSA ser uma das instituições mais representativas do setor público de saúde português e, a partir desse parâmetro, ter-se revelado uma

**A decisão por uma estratificação baseada no grupo profissional, deve-se ao fato de ser importante a generalização de uma consciência que priorize a satisfação do paciente, em torno de todos os funcionários da instituição-alvo, independentemente da relação mais ou menos direta que esses funcionários possam ter com os pacientes.**

das mais acessíveis a pesquisas oriundas do exterior.

Relativamente ao tamanho da amostra, este constituiu 5% do universo total. Assim, foram distribuídos cerca de 200 questionários, num universo de 3 237 efetivos. A amostra foi construída de forma probabilística, estratificada e não proporcional, tendo sido selecionada a partir de grupos organizados de acordo com a profissão. Porém, o seu tamanho dentro de cada grupo não foi proporcional ao tamanho do respectivo grupo, uma vez que havia grupos profissionais relativamente pequenos. A decisão de optarmos por uma estratificação baseada no grupo profissional, deve-se ao fato de considerarmos ser importante a generalização de uma consciência que priorize a satisfação do paciente, em torno de todos os funcionários da instituição-alvo, independentemente da relação mais ou menos direta que esses funcionários possam ter com os pacientes. Assim, dentro do universo analisado, os sujeitos desta pesquisa foram alguns funcionários do HGSA, pertencentes aos seguintes grupos: médicos, enfermeiros, técnicos superiores, técnicos de diagnóstico e terapêutica, administrativos e serviços gerais.

Relativamente aos questionários, houve três preocupações centrais:

- verificar o **grau de importância** que determinados parâmetros (13 no total<sup>2</sup>) têm para o dia-a-dia profissional dos funcionários, nomeadamente aqueles parâmetros relacionados com a linha de ação da atitude – reconhecimento do valor profissional, comprometimento e envolvimento com a instituição e com a profissão, e qualificação profissional – e os parâmetros relacionados com o objetivo final do Endomarketing – relacionamento com os pacientes e satisfação dos mesmos;
- verificar o **grau de concretização** dos parâmetros considerados no grupo anterior, ao longo do dia-a-dia dos funcionários;

- verificar a percepção dos funcionários no que diz respeito a um serviço orientado para o paciente, sendo apurado o **conceito**, a **importância** e as **pré-condições** que o conceito em questão envolve junto desses funcionários.

Quanto ao tipo de questionário aplicado, a estrutura seguiu uma escala de intensidade, que se baseou em 7 graus de medição, a saber:

1. DT – Discordo Totalmente
2. D – Discordo
3. DP – Discordo Parcialmente
4. CD – Não Concordo Nem Discordo
5. CP – Concordo Parcialmente
6. C – Concordo
7. CT – Concordo Totalmente

Recorremos a esta escala, pois o que se pretende aqui é quantificar a percepção dos respondentes em relação a determinados parâmetros e conceitos, medindo a intensidade dessa percepção da forma mais objetiva possível.

No que diz respeito ao tratamento dos dados, estes foram tratados de forma não só quantitativa mas também qualitativa. Assim, inicialmente, os dados foram tratados quantitativamente, tendo sido tabulados e sujeitos a uma análise estatística básica, assente em cálculos percentuais relativos às respostas dadas. Após esses cálculos, os dados foram analisados qualitativamente, tendo sido confrontados com o modelo de Endomarketing, mais precisamente com a sua linha de ação da atitude. Logo, procuramos concluir quanto à necessidade ou não da aplicação da técnica estudada no seio da instituição-alvo.

Vejamos, agora, quais os resultados alcançados com a realização deste estudo.

### Breve apresentação e análise dos resultados

Relativamente aos questionários, como já foi dito, foram distribuídos 200 questionários e devolvidos 170, o que significou uma percentagem de retorno de 85%.

Quanto à análise dos resultados, esta será aqui apresentada de forma geral e não por grupo profissional, já que todos os grupos convergiram na maioria das respostas.

Começando pela **importância dos parâmetros**, e tendo como base o grau CT, obtivemos a seguinte hierarquia:



1. Realização profissional (85%);
2. Competência (84%);
3. Responsabilidade (77%);
4. Ambiente de trabalho (76%);
5. Satisfação do paciente (73%);
6. Condições e recursos de trabalho (72%);
7. Relacionamento com os pacientes (70%);
8. Qualificação profissional (64%);
9. Imagem e credibilidade da instituição (60%);
10. Comprometimento e envolvimento com a profissão (55%);
11. Liberdade para decidir (49%);
12. Reconhecimento do valor profissional (47%);
13. Comprometimento e envolvimento com a instituição (46%).

Relativamente à satisfação e ao relacionamento com os pacientes, uma vez que a análise destes parâmetros tem uma importância particular para este estudo, dado o objetivo final da estratégia de Endomarketing aqui apresentada, podemos observar que as suas posições não são as ideais, particularmente no caso de uma instituição prestadora de serviços de saúde, cujo objetivo primordial deve ser satisfazer o paciente. Logo, apenas 73% dos respondentes concordaram totalmente com a importância da satisfação do paciente e 70% concorda totalmente com a pertinência do relacionamento com os mesmos. Aqui parece haver congruência, na medida em que estamos perante valores muito próximos e trata-se de parâmetros bastante similares.

Ainda a respeito da satisfação do paciente e recorrendo ao grau C, 21% concordou com a sua importância, valor que, juntamente com os 73% que concordaram totalmente, fez com que 94% tivesse considerado importante esse parâmetro, embora com intensidades diferentes. Curiosamente, os valores totais para quem deu importância ao relacionamento com os pacientes, também alcançaram os 94%, uma vez que 70% concordou totalmente e 24% apenas concordou que esse parâmetro é importante. Logo, parece haver de novo congruência nas respostas.

Assim, juntando as respostas de ambos os graus de concordância efetiva (CT e C), obtivemos a seguinte hierarquia:

1. Responsabilidade (98%) e competência (98%);
2. Realização profissional (96%);
3. Ambiente de trabalho (95%);
4. Satisfação do paciente (94%) e relacionamento com os pacientes (94%);
5. Condições e recursos de trabalho (92%);
6. Comprometimento e envolvimento com a instituição (89%) e comprometimento e envolvimento com a profissão (89%);
7. Reconhecimento do valor profissional (88%);
8. Imagem e credibilidade da instituição (87%);
9. Qualificação profissional (85%);
10. Liberdade para decidir (84%).

Na verdade, os parâmetros que, na primeira análise, ocupavam as primeiras posições, continuaram a ocupá-las. As maiores alterações verificaram-se ao nível dos parâmetros que ocupavam lugares de menor importância, particularmente no que diz respeito ao reconhecimento do valor profissional e ao comprometimento e envolvimento com a instituição e com a profissão, que subiram a sua posição, e à qualificação profissional, liberdade para decidir e imagem e credibilidade da instituição, que desceram.

Se a esta análise juntarmos a opinião dos que concordaram com algumas restrições (CP), obtemos a seguinte hierarquia (CT, C e CP):

1. Responsabilidade (99%) e competência (99%);
2. Realização profissional (98%);
3. Ambiente de trabalho (97%);
4. Condições e recursos de trabalho (96%) e satisfação do paciente (96%);
5. Relacionamento com os pacientes (95%), comprometimento e envolvimento com a profissão (95%) e imagem e credibilidade da instituição (95%);
6. Reconhecimento do valor profissional (94%), comprometimento e envolvimento com a instituição (94%) e qualificação profissional (94%);
7. Liberdade para decidir (93%).

Verificamos, assim, que não houve grandes alterações e que, com toda a certeza, os cinco parâmetros que maior importância têm para os respondentes são: responsabilidade, competência, realização profissional, ambiente de trabalho e satisfação do paciente, sendo logo seguidos pelas condições e recursos de trabalho e pelo relacionamento com os pacientes.

## Os parâmetros que são apontados como aqueles cuja concretização conduz à adoção de comportamentos direcionados para a realização da satisfação do paciente, ocupam um lugar bastante modesto.

Embora fosse desejável que o relacionamento com os pacientes e, mais concretamente, a satisfação do paciente, ocupassem posições de maior importância, podemos afirmar que, num grupo de treze parâmetros, estar entre os cinco primeiros já é um antecedente de que os funcionários da instituição analisada se preocupam em satisfazer o paciente. Contudo, é curioso notar que os parâmetros que aqui são apontados como aqueles cuja concretização conduz à adoção de comportamentos direcionados para a realização da satisfação do paciente, ocupam um lugar bastante modesto, na medida em que não parecem ser os parâmetros aos quais foi dada uma maior importância, havendo mesmo quem considerasse alguns deles nada importantes, embora essa percentagem tivesse sido bastante reduzida. Referimo-nos ao comprometimento e envolvimento com a profissão e com a instituição, ao reconhecimento do valor profissional e à qualificação profissional.

Passando, agora, à **concretização dos parâmetros** em causa e no que diz respeito aos que concordam totalmente (CT) com essa concretização, obtivemos a seguinte hierarquia:

1. Satisfação dos pacientes (64%);
2. Responsabilidade (63%);
3. Competência (61%);
4. Relacionamento com os pacientes (59%);
5. Comprometimento e envolvimento com a profissão (53%);
6. Imagem e credibilidade da instituição (50%);
7. Realização profissional (42%);
8. Comprometimento e envolvimento com a instituição (34%);
9. Qualificação profissional (25%) e liberdade para decidir (25%);
10. Ambiente de trabalho (14%) e condições e recursos de trabalho (25%);
11. Reconhecimento do valor profissional (12%);
12. Circulação da informação (3%).

Tal como fizemos para o grupo de questões anterior, vejamos se a hierarquia se manteve quando juntamos as respostas das categorias CT e C:

1. Competência (96%);
2. Comprometimento e envolvimento com a profissão (92%) e relacionamento com os pacientes (92%);
3. Responsabilidade (88%);
4. Satisfação do paciente (87%);
5. Imagem e credibilidade da instituição (85%);
6. Realização profissional (73%);
7. Comprometimento e envolvimento com a instituição (64%);
8. Liberdade para decidir (63%);
9. Qualificação profissional (54%);
10. Ambiente de trabalho (52%);
11. Condições e recursos de trabalho (47%);
12. Reconhecimento do valor profissional (43%);
13. Circulação da informação (25%).

De fato, quando juntamos os dois graus de concordância efetiva da escala, verificamos que a satisfação do paciente deixou de ser o parâmetro mais aplicado, passando a competência a ocupar o primeiro lugar. Porém, não houve grandes alterações em relação aos restantes parâmetros.

Para tornarmos ainda mais efetiva a nossa conclusão a respeito dos que concordaram (mesmo com algumas restrições) com a concretização dos parâmetros, vejamos se houve grandes alterações quando unimos as respostas dos três parâmetros relativos à concordância (CT, C e CP):

1. Competência (98%);
2. Comprometimento e envolvimento com a profissão (97%);
3. Responsabilidade (96%);
4. Relacionamento com os pacientes (94%) e satisfação do paciente (94%);
5. Realização profissional (92%);
6. Imagem e credibilidade da instituição (91%);
7. Comprometimento e envolvimento com a instituição (82%);
8. Liberdade para decidir (78%);
9. Ambiente de trabalho (76%);
10. Reconhecimento do valor profissional (75%);
11. Condições e recursos de trabalho (72%);
12. Qualificação profissional (70%);
13. Circulação da informação (48%).

Após esta exposição, baseada nos três graus de concordância da escala, parece não haver dúvidas, pelo menos no que diz respeito aos parâmetros que menos se verificam. Com efeito, podemos constatar que, no HGSA, a infor-

mação não circula corretamente, as condições e recursos de trabalho não são os melhores, nem o ambiente agrada muito aos seus funcionários, os quais também não sentem ser reconhecidos pelo seu trabalho.

No que diz respeito aos parâmetros que mais se concretizam, podemos verificar que a satisfação do paciente, embora tenha mudado de posição após a junção das respostas dos três graus de concordância da escala, parece não ter problemas de concretização, já que 94% dos respondentes concordaram, de algum modo, que esse parâmetro é levado em consideração no âmbito da atividade profissional dos funcionários do HGSA.

Quanto aos parâmetros que dizem respeito à linha de ação da atitude – comprometimento, envolvimento, qualificação e valorização –, podemos verificar que aquele que mais se concretiza é o comprometimento e envolvimento com a profissão. No que diz respeito à valorização e à qualificação, ambos os parâmetros aparecem como os que menos se concretizam, embora a percentagem com que ocorram não seja baixa, já que aquele que ocorre em menor percentagem, mesmo assim tem uma concretização na ordem dos 70% (qualificação profissional).

Contudo, existem alguns elementos no HGSA que parecem não se sentir satisfeitos a respeito desses parâmetros e isso deve ser ultrapassado, até porque não sabemos se são situações pontuais ou se é uma tendência que se começa a verificar dentro dessa instituição. Por isso, é importante que seja considerada a hipótese de se implantar um programa de Endomarketing no HGSA, pois o próprio diagnóstico do programa pode chegar a conclusões pertinentes que este estudo não conseguiu alcançar.

Vejamos agora os resultados da pesquisa no que se refere ao **conceito de satisfação do paciente** e às percepções relativas à sua definição, importância e pré-requisitos.

Começando pela análise do **conceito** em si, parece não haver dúvidas que a grande maioria (94%) concordou que um serviço orientado para o paciente deve encarar este ator como um cidadão e como um cliente. Por outro lado, a definição que vê o paciente simplesmente sob a ótica de alguém a quem é prestado um serviço de saúde, não importa como, é aquela que maior percentagem de discordância possuiu.

Logo, podemos considerar que ao nível da definição do

**A grande maioria (94%) concordou que um serviço orientado para o paciente deve encarar este ator como um cidadão e como um cliente. Por outro lado, a definição que vê o paciente simplesmente sob a ótica de alguém a quem é prestado um serviço de saúde, não importa como, é aquela que maior percentagem de discordância possuiu.**

conceito, os funcionários do HGSA parecem compreender bem o que significa um serviço orientado para o paciente.

Passando à questão relativa à **importância** do conceito, podemos concluir que a grande maioria dos respondentes (94%) concordou, de alguma forma, com a importância de um serviço orientado para o paciente. Portanto, conscientizar os funcionários no que diz respeito à importância dessa questão parece não ser tão necessário.

Por fim, no que se refere às **pré-condições** para desenvolver com maior motivação uma atitude de orientação para o paciente, a grande maioria (95%) também parece estar, de alguma forma, de acordo com o fato de, por detrás dessa orientação, estar a linha de ação de atitude, com a concretização do comprometimento, do envolvimento, da qualificação e da valorização.

Assim, podemos verificar que os resultados deste estudo de campo parecem indicar que a linha de ação da atitude, por intermédio dos quatro parâmetros atrás mencionados, poderá contribuir para aumentar a motivação dos funcionários do HGSA no que diz respeito à adoção de uma cultura de serviço orientada para a satisfação do paciente.

Porém, apesar dessa conclusão, é curioso observar que os parâmetros que servem de base à linha de ação da atitude, parecem não ser os mais importantes para os funcionários do HGSA, nem os que mais se concretizam, à exceção do comprometimento e envolvimento com a profissão. Com efeito, podemos observar que existem outros parâmetros mais importantes para os funcionários do HGSA do que aqueles que estão relacionados com a linha de ação da atitude. Contudo, o que este estudo pretende não é abordar quais os parâmetros mais importantes para o universo em questão, mas sim se aqueles que estão mais diretamente relacionados com a linha de ação da atitude conduzem ou não à satisfação do paciente, o que tudo indica que sim.

Ora, uma vez que o foco de ação deste estudo é a linha de ação da atitude, enquanto forma de concretização da satisfação do paciente, não nos quisemos centrar na relação de outros parâmetros com essa satisfação, o que podemos sugerir para estudos futuros. Com efeito, este estudo já abre pistas para esse tipo de análise, uma vez que parecem existir outras questões que satisfazem mais os funcionários do HGSA do que as da linha de ação da atitude, tais como a realização profissional, a competência, a responsabilidade e o ambiente de trabalho.

Além disso, também podemos observar que se a satisfação do paciente ocupa, em média, a quinta posição na hierarquia da importância dos parâmetros, a cultura do Endomarketing não está impregnada como seria desejável, pois o ideal seria que ninguém colocasse em causa a importância dessa satisfação. Porém, podemos argumentar que, embora a satisfação do paciente não seja o parâmetro mais importante para a amostra deste estudo, ela pode não ser posta em causa, principalmente se os parâmetros mais importantes se concretizarem, como é o caso da realização profissional, por exemplo. Contudo, esta questão permite-nos perguntar: e se um desses parâmetros, tido como preferencial, não se concretiza? Isto é, e se um funcionário não se sentir realizado profissionalmente, por exemplo? Até que ponto isso não irá interferir com a sua pré-disposição para satisfazer os pacientes? No entanto, como já mencionámos, não é nosso objetivo medir a relação de outros parâmetros, que não aqueles da linha de ação da atitude, com um serviço orientado para o paciente. Não obstante, é interessante deixar esta questão em aberto para estudos posteriores.

Refira-se ainda que, embora tenhamos tentado medir em que grau a linha de ação da atitude está relacionada com a motivação para satisfazer o paciente, é complicado medir a intensidade dessa motivação, pois uma pessoa pode estar motivada para algo, mas não o suficiente para agir da forma ideal e desejada. Ora, esta questão seria minimizada se a satisfação do paciente fosse o parâmetro mais importante para os funcionários do universo aqui estudado.

No entanto, tudo aponta para que muitos dos profissionais do HGSA já compreendem a necessidade de se desenvolver um serviço orientado para o paciente. Contudo, não podemos afirmar se esse tipo de serviço é realmente prestado, sem antes auscultarmos os pacientes. Além disso, tam-

bém não podemos garantir que aquela situação se deve à concretização dos parâmetros da linha de ação da atitude, pois além de não serem os mais importantes para os respondentes, a sua concretização também não é a ideal.

### **Para que a comunicação interna ocorra com sucesso, é essencial existir uma cultura organizacional favorável a esse processo e que passa pela linha de ação da atitude.**

Uma outra observação que devemos fazer prende-se com o fato de terem sido constatados problemas em termos de circulação da informação. De fato, no que diz respeito à informação, é de extrema importância que esta se concretize efetivamente, pois, como afirma Bekin (1995, p. 52), «a linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência». A este nível, podemos afirmar que o Endomarketing pode atuar no HGSA, invertendo a sua realidade caracterizada por um processo de comunicação deficiente, mediante a promoção da interação entre todos, por meio de reuniões periódicas e de outras ações potenciadoras da troca de informações.

Contudo, para que a linha da comunicação se venha a verificar, é preciso que a linha da atitude se concretize e acompanhe todo o processo de troca de informação. Ou seja, para que a comunicação interna ocorra com sucesso, é essencial existir uma cultura organizacional favorável a esse processo e que passa pela linha de ação da atitude.

Assim, uma vez que a linha de ação da atitude parece não estar propagada por todos os funcionários do HGSA (embora exista concordância em torno do fato dela conduzir a um serviço orientado para o paciente), e dado que a linha de ação da comunicação apresenta grandes falhas ao nível da instituição analisada, entendemos ser importante a aplicação de uma estratégia de Endomarketing no HGSA.

### **Considerações finais**

Em suma, podemos afirmar que o Endomarketing pode vir a ser uma ferramenta útil dentro do HGSA, tanto no que diz respeito à linha de ação da atitude, como no que diz respeito à linha de ação da comunicação. No que toca à atitude,



seria pertinente a aplicação de uma estratégia de Endomarketing que não só conscientizasse os funcionários do HGSA sobre a importância dos parâmetros relativos àquela linha de ação, como os concretizasse efetivamente. Em relação à linha de ação da comunicação, o Endomarketing poderia atuar desenvolvendo um bom sistema de comunicação no HGSA.

Assim, embora o quadro geral do HGSA não seja negativo, no que diz respeito à forma como os funcionários são tratados e se sentem, esta pesquisa indica que muitas melhorias podem ser feitas nesse sentido, particularmente no que se refere ao envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação desses funcionários. De resto, o próprio ambiente do HGSA parece ser receptivo a isso, já que a grande maioria dos funcionários tem consciência da importância de um serviço orientado para o paciente. ■

## Notas

1. Este estudo baseia-se na linha de ação da atitude.
2. Os parâmetros analisados foram: realização profissional, liberdade para decidir, responsabilidade, competência, ambiente de trabalho, relacionamento com os pacientes, reconhecimento do valor profissional, comprometimento e envolvimento com a instituição, comprometimento e envolvimento com a profissão, qualificação profissional, condições e recursos de trabalho, imagem e credibilidade da instituição e satisfação do paciente. Pretendeu-se, assim, analisar e hierarquizar, dentro do universo estudado, as variáveis relacionadas com a linha de ação da atitude e com o objetivo final do Endomarketing, juntamente com outras variáveis que também consideramos serem importantes no dia-a-dia dos profissionais inquiridos.

## Referências bibliográficas

- BEKIN, S. F. (1995), **Conversando Sobre Endomarketing**. Makron Books, São Paulo.
- VERGARA, S. C. (2000), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed., Atlas, São Paulo.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - N.º 1 DE 2005

# Economia Global e Gestão

## Global Economics and Management Review

### Economia Global e Gestão

#### Global Economics and Management Review

A publicidade na internet.  
Formatos, tendências e indicadores de performance

PAULO RITA

O paradoxo micro-macro da eficácia da ajuda: morto ou vivo?  
Uma nova ótica da literatura empírica cross-country

SANDRINA MOREIRA

Factores de competitividade, desempenho e sucesso empresarial:  
Um estudo exploratório das empresas do sector da cerâmica do distrito de Aveiro

ELISABETH PEREIRA, ANTÓNIO FERNANDES E HENRIQUE DIZ

O uso de produtos de gestão do risco financeiro pelas empresas do distrito de Leiria

MARIA JOÃO JORGE E ANTÓNIO MARTINS

Ética e (des)confiança:  
Como os executivos percebem as autoridades públicas

ARMÊNIO REGO, CLÁUDIA SARRICO E JOSÉ MANUEL MOREIRA

Modelo de avaliação de soluções de e-Learning:  
Aplicação ao projecto Escola Virtual INDEG@EV

JORGE PEREIRA E HENRIQUE O'NEILL

m-Learning (Mobile Learning):  
Outra vertente do e-Learning

ANA CARINA NUNES, DONATILA OLIVEIRA E ESTEFÂNIA ARAÚJO



N.º 1 / 2005

Volume X  
Quadrimestral  
Abril  
Preço: 10,00 €

DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

A publicidade na Internet:

Formatos, tendências e indicadores de performance

PAULO RITA

O paradoxo micro-macro da eficácia da ajuda: morto ou vivo?

Uma revisão da literatura empírica cross-country

SANDRINA MOREIRA

Factores de competitividade, desempenho e sucesso empresarial:

Um estudo exploratório das empresas do sector da cerâmica do distrito de Aveiro

ELISABETH PEREIRA, ANTÓNIO FERNANDES E HENRIQUE DIZ

O uso de produtos de gestão do risco financeiro pelas empresas do distrito de Leiria

MARIA JOÃO JORGE E ANTÓNIO MARTINS

Ética e (des)confiança:

Como os executivos percebem as autoridades públicas

ARMÊNIO REGO, CLÁUDIA SARRICO E JOSÉ MANUEL MOREIRA

Modelo de Avaliação de soluções de e-Learning:

Aplicação ao projecto Escola Virtual INDEG@EV

JORGE PEREIRA E HENRIQUE O'NEILL

m-Learning (Mobile Learning):

Outra vertente do e-Learning

ANA CARINA NUNES, DONATILA OLIVEIRA E ESTEFÂNIA ARAÚJO

# RAE executivo

**A nova revista da FGV-EAESP!**

**Faça a sua assinatura!**

Voltada para a gestão de negócios, com leitura agradável e tom provocativo, que leva à reflexão.

Entrevistas de interesse para o público executivo, colunas e artigos sobre assuntos em evidência, dicas de cinema e de leitura compõem e fazem o diferencial da RAE-executivo.

Presente de lançamento:

Consulte o site e acesse os artigos

"Os Sentidos do Trabalho" e

"Motivação: uma viagem ao centro do conceito",  
na íntegra!

**Central de Atendimento**  
0800-16-2311

[assinatura@rae.com.br](mailto:assinatura@rae.com.br)

[www.rae.com.br](http://www.rae.com.br)



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo



### Modelos de gestão

**Autores:** Victor Cláudio Paradelá Ferreira, Antonio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa e Célio Francisco França  
**Edição:** FGV  
 Brasil



### Gestão por competências e gestão do conhecimento

**Autores:** Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite e Rosa Maria de Paula Vilhena  
**Edição:** FGV  
 Brasil



### Direito, tecnologia e cultura

**Autor:** Ronaldo Lemos  
**Edição:** FGV  
 Brasil

Este livro aborda os diferentes modelos de gestão que podem ser adotados pelas organizações, destacando suas características básicas e os reflexos que costumam advir de sua adoção. Partindo dos modelos tradicionais, calçados nos primeiros estudos teóricos da Administração, a obra destaca a evolução do pensamento administrativo, refletindo sobre teorias contemporâneas como as do Caos e da Complexidade. Os autores ressaltam o papel preponderante que a adoção de um modelo de gestão adequado desempenha para o alcance da eficácia organizacional. Especial destaque é dado à necessidade de valorização do ser humano, com base na crença de que a incorporação das idéias propostas pelas abordagens inovadoras depende da forma como a organização percebe as pessoas que nela trabalham. Os dirigentes são desafiados a buscarem a melhoria contínua da gestão das organizações, a partir do entendimento de que "Nossas organizações serão, no futuro, aquilo que construímos hoje, seja com nossa passividade, seja com nossa ação para a mudança".

O campo da gestão organizacional apresenta hoje inúmeras publicações de qualidade duvidosa. Receitas fáceis de sucesso, modelos inconsistentes e casos atípicos são apenas algumas das mazelas encontradas nessas obras, muitas delas escritas por gurus da moda ou por oportunistas. Uma percepção geral sobre os conhecimentos já consolidados é fundamental para ajudar o leitor a separar o joio do trigo. Neste livro os autores oferecem uma visão panorâmica sobre a literatura que envolve a gestão do conhecimento e das competências humanas no trabalho, apresentando os referenciais e passos adequados para a implantação de um sistema de gestão por competências nas empresas. Discutem sobre a importância do domínio do conhecimento no sistema produtivo contemporâneo, as relações entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, e apresentam metodologias de mapeamento e certificação de competências. O estudo avança, ainda, sobre a importância da avaliação dos patrimônios de conhecimento e suas metodologias de contabilização de ativos intangíveis, com ênfase na mensuração de capital humano.

O livro mostra que, apesar da revolução da tecnologia digital e da Internet, as principais instituições do direito da propriedade intelectual, forjadas no Séc. XIX, permanecem praticamente inalteradas. O autor discute os problemas jurídicos causados por esse descompasso, destacando impactos para as estruturas normativas tradicionais. De acordo com o livro, o modo como a cultura é produzida, em face do avanço tecnológico, sofre cada vez mais o impacto da propriedade intelectual. "A questão é saber quais os caminhos jurídicos e sociais a serem trilhados, e que mundo almejamos: um mundo de descentralização e acesso em que predomina uma sociedade criativa; ou um mundo de produção cultural centralizada, em que o acesso ao conhecimento é restrito e no qual atividades criativas dependem da idéia de indústria cultural", indaga o autor. Software livre, cultura livre, Creative Commons, a responsabilidade dos provedores da Internet e as mais recentes e inovadoras propostas de reforma da propriedade intelectual são alguns dos temas tratados nesta obra, que busca contribuir para entendermos e melhorarmos a complexa relação entre a cultura, o direito e a tecnologia.



**FGV Editora • Sector de Vendas • Tel. (0021) 2559-5542 • 0800-21-7777 / Fax: (0021) 2259-5532**  
 E-mail: editora@fgv.br • www.editora.fgv.br

portalexecutivo.com

# Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Içape Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobeta, Janelas Web, Raxbeta, SIC Online.



# MultiPessoal

Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, S.A.

## Outsourcing

*Soluções de parceria*



O recurso à Prestação de Serviços em regime de **Outsourcing** tem como objectivo:

- Aumentar a Produtividade/Eficiência das Empresas
- Centrar a Actividade no 'Core Business'
- Optimizar o Quadro de Pessoal
- Transformar Custos Fixos em Custos Variáveis

nas seguintes **áreas de actividade:**

- Indústria Farmacêutica
- Telecomunicações
- Cosmética
- Hotelaria/Turismo
- Indústria
- Serviços
- Tecnologias de Informação
- Banca e Seguros

A **MultiPessoal** dispõe de uma estrutura técnica e operacional capaz de dar resposta às diferentes necessidades, através de metodologias que integram as melhores soluções e as melhores práticas, tendo como referência o aumento da Competitividade dos seus Clientes.



# Creoula, a arte de bem velejar por todos os mares

por João Balthazar

**A** exposição de Setembro/Octubre, a realizar na área de exposições temporárias do espaço INDEG/ISCTE, apresenta dois artistas – Alexandre Costa e Nancy Contreiras – com um conjunto de fotografias em redor de um tema: memórias vivas de um barco, o Creoula.

Num país de descobridores, vão-se apagando as memórias das histórias marítimas que nos projectaram no mundo. Poucos são os ícones e símbolos marítimos vividos no nosso quotidiano. É necessário, sempre que possível, dar a conhecer às gerações actuais o passado grandioso através de exemplos ‘vivos’.

## A exposição

A exposição de fotografia que estes dois artistas nos oferecem traduz, primeiro que tudo, a beleza da ‘peça escultórica’ que é o Creoula e a sua envolveria.

A paixão que ambos os artistas abraçam pelo veleiro está patente nas suas impressões, conseguindo cativar e proporcionar ao observador um conhecimento sobre a sua dimensão e escala, mostrando a dignidade imensa do lugre que atravessou mares em tarefas árduas (pesca do bacalhau) e que, hoje, com a sua experiência, é um Navio de Treino de Mar. É imperativo este navio continuar a desbravar os



mares, assegurando o eternizar das memórias de um povo marítimo que se encontra, no presente, de costas para o mar.

## Os artistas

A qualidade das fotografias dos dois artistas – Alexandre Costa e Nancy Contreiras – irá, sem dúvida, conseguir prender a curiosidade dos visitantes, através da luz e da ambiência que conseguem captar do navio/viagem escolhida para os seus registos.

A diferença de idades e de experiências dos dois artistas apreende-se no modo como olham e registam os seus instantâneos. Contudo, o ‘espírito do Creoula’ está ligado entre eles, já que ambos têm um desejo enorme em demonstrar o que sentem pelo Creoula.

Os artistas são sócios do Vi-Ver – Clube Fotográfico da Ramada, sendo Alexandre Costa um dos sócios fundadores desse clube, cujo objectivo é a divulgação da fotografia como actividade cultural e lúdica, promovendo o intercâmbio de experiências, nomeadamente através de exposições e formação.

## Coordenação

João Balthazar  
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.  
E-mail: j.balthazar@clix.pt

### Creoula

- Navio inicialmente utilizado na pesca do bacalhau;
- Construído em 1937, em 62 dias úteis;
- É um lugre de 4 mastros, cuja altura é de 37 metros;
- Área vélica de 1 224 m<sup>2</sup>;
- Tem o comprimento de 67,4 metros;
- Potência de 500 Cv;
- Velocidade máxima de 8 nós;
- Actualmente é um Navio de Treino de Mar.



Revista Portuguesa e Brasileira de

# Gestão

## Faça a sua assinatura

Visite a RPBG na Web em: [www.indeg.org/rpbg](http://www.indeg.org/rpbg)

### Estudantes e Particulares

Nome \_\_\_\_\_ Data de Nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Morada \_\_\_\_\_ Localidade \_\_\_\_\_  
Código Postal \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Telem. \_\_\_\_\_ Tel. Emprego \_\_\_\_\_  
E-mail(s) \_\_\_\_\_ N° de Contribuinte \_\_\_\_\_  
Profissão \_\_\_\_\_ Grau Académico \_\_\_\_\_

### Instituições

Empresa \_\_\_\_\_  
Morada \_\_\_\_\_ Localidade \_\_\_\_\_  
Código Postal \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
E-mail(s) \_\_\_\_\_ N° de Contribuinte \_\_\_\_\_  
Contacto / Função \_\_\_\_\_

Como soube da existência desta(s) revista(s) \_\_\_\_\_

	NOVA <input type="checkbox"/>	RENOVAÇÃO <input type="checkbox"/>
<b>ASSINATURA ANUAL 2005*</b>		
REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (4 números/ano)	ECONOMIA GLOBAL E GESTÃO (3 números/ano)	ASSINATURA EM CONJUNTO (7 números/ano)
Instituições 35,00 € <input type="checkbox"/>	22,00 € <input type="checkbox"/>	48,00 € <input type="checkbox"/>
Particulares 23,00 € <input type="checkbox"/>	16,00 € <input type="checkbox"/>	33,00 € <input type="checkbox"/>
Estudantes 18,00 € <input type="checkbox"/>	12,00 € <input type="checkbox"/>	23,00 € <input type="checkbox"/>
Preço de capa 11,00 €	10,00 €	
África USD \$47.00 <input type="checkbox"/>	USD \$27.00 <input type="checkbox"/>	USD \$66.00 <input type="checkbox"/>
Resto do Mundo USD \$59.00 <input type="checkbox"/>	USD \$33.00 <input type="checkbox"/>	USD \$86.00 <input type="checkbox"/>
Preço de capa USD \$19.00	USD \$14.00	

Modalidades de pagamento:  Cheque nº \_\_\_\_\_ sobre o Banco \_\_\_\_\_ (Os cheques deverão ser à ordem de INDEG/PROJECTOS)  
 Transferência bancária mediante comprovativo (NIB 003500810009720503062, conta da CGD)  
 Numerário

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

\* Esta assinatura é relativa aos números publicados no ano civil de 2005, independentemente da data em que for feita.

Envie, devidamente preenchido, para:

INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial - A/c Rita Jorge Correia

Complexo INDEG / ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt - 1600-189 Lisboa - PORTUGAL

Telefone: (351) 21 782 61 00 ext. 233 - Fax: (351) 21 793 87 09 - E-mail: [rita.c.jorge@iscte.pt](mailto:rita.c.jorge@iscte.pt)

N° de Contribuinte INDEG/PROJECTOS: 505 151 081

## Directores

Luís Antero Reto

Bianor Scelsa Cavalcanti

## Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,  
Albino Lopes, Alexandre Stamford,  
António Borges, António Robalo, António Serrano,  
António Francisco, Armando M. da Cunha, Borges Gouveia,  
Carlos Noronha, Carlos Osório, Carlos Zorrinho,  
Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,  
Correia Jesuíno, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,  
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos,  
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, Fernando Serra, Francisco Nunes,  
Gabriela Fiates, Henrique Diz, Henrique O'Neill, Ilona Kovács,  
Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau, J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias,  
Jaime Fidalgo, Joam Lopes Facal, João Albino, João Bilhim, Jorge Jordão,  
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,  
José Antônio Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança,  
José Tribolet, Leonel Neto, Luís Tadeu, Luís Todo Bom, Lincoln Campos Alves,  
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,  
Manuela Magalhães, Marcos Vinícios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,  
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,  
Mino Farhangmehr, Nelson António, Nelson Ribeiro,  
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,  
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Lopes Cardoso,  
Ricardo Spinelli de Carvalho, Siew-Huat Kong, Terezinha Angeloni,  
Vitor Franco, Vitor Gonçalves, Vitor Roldão e Vivaldo Mendes.



**Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**  
**Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**EBAPE**

Escola Brasileira de  
Administração Pública  
e de Empresas